



V MBA  
1995-96

## ANALISI DI SETTORE



Provided by STOA e-PRINTS

Metadata, citation and similar papers at core.ac.uk



Giovanna Baldino  
Roberto Citarella  
Gianluca De Stefano  
Concetta Salicone  
Ilaria Spanò  
Giacomo Toscano



# INDICE

## INTRODUZIONE

### 1. CONTESTO AMBIENTALE

#### 1.1. IDENTIFICAZIONE E SEGMENTAZIONE DEL BUSINESS

#### 1.2. FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

#### 1.3. ANALISI DELLA REDDITIVITA'

#### 1.4. ANDAMENTO DELL'ATTIVITA'

##### 1.4.1. ANDAMENTO DELLA PRODUZIONE

##### 1.4.2. IMPORT / EXPORT

##### 1.4.3. ANDAMENTO DELLA DOMANDA

### 2. ANALISI COMPETITIVA

#### 2.1. STRUTTURA DELL'OFFERTA

##### 2.1.1. ASSETTO PROPRIETARIO E STRATEGIE DI ESPANSIONE DELLE PRINCIPALI MULTINAZIONALI

#### 2.2. STRATEGIE COMPETITIVE

##### 2.2.1. ANALISI DELL'ATTRATTIVITA'

##### 2.2.2. MARKETING MIX

### 3. PROSPETTIVE AMBIENTALI E TENDENZE COMPETITIVE

#### 3.1. ANALISI MINACCE / OPPORTUNITA'

#### 3.2. TENDENZE DI MERCATO E COMPETITIVE

##### 3.2.1. TENDENZE A BREVE TERMINE

## UN CASO PARTICOLARE: L'ITALIA

## INTRODUZIONE

Il settore della birra detiene una posizione dominante tra le bevande alcoliche. La produzione ed il consumo della birra sono rimasti virtualmente invariati negli ultimi dieci anni, le vendite si sono stabilizzate e gli investimenti industriali sono diminuiti del 10 %. In generale il tasso di disoccupazione ha registrato un incremento del 6,6 %.

I grandi produttori di birra stanno fronteggiando una contrazione della domanda nei loro paesi di origine e ciò per la combinazione di una serie di fattori causali: la bassa crescita della popolazione, la situazione demografica di una società più anziana e le restrizioni sociali imposte associate ai problemi del bere. Questa situazione ha agevolato e tuttora spinge verso l'internazionalizzazione.

I livelli del consumo raggiunti in molti dei paesi Nord-europei e dell'America sembrano suggerire che tali mercati sono ormai saturi. Ulteriori possibilità di crescita si stanno sviluppando nei paesi dell'area Mediterranea e nei paesi emergenti dell'Est asiatico. Ad esempio, sulla fine degli anni '80 la crescita in Giappone ha raggiunto circa il 5% anche se il consumo di birra rimane relativamente basso rispetto agli altri paesi industrializzati (circa un quarto). Il mercato spagnolo offre il prospetto più interessante nell'Europa del Sud. Le vendite stanno ancora mostrando una crescita sostenuta e il vigore del mercato suggerisce che il prodotto si diffonderà sempre più anche a spese del vino.

Gli alti livelli di consumo nei paesi nordici suggeriscono che la domanda resterà a livello attuale o che declinerà. La Germania sembrerebbe essere l'unica eccezione a questa regola; infatti, in questo paese un ulteriore spazio per la crescita è previsto a causa dell'attuale successo di nuovi segmenti del mercato di birre poco alcoliche.

La birra è una bevanda fermentata, moderatamente alcolica in generale, a base di cereali, aromatizzata con il luppolo. Il luppolo è una pianta rampicante che

produce delle infiorescenze particolarmente aromatiche, che donano alla birra quel suo aroma particolare.

L'industria della birra comprende i produttori che producono e confezionano, i distributori (grossisti) che commercializzano; i dettaglianti che vendono sia per il consumo loco (taverne, ristoranti, pub, discoteche, snack bar...) che per asporto (negozianti di generi alimentari, supermercati, hard discount...) i quali stoccano e vendono birra ai consumatori finali.

In relazione al processo produttivo, le birre possono essere classificate nelle seguenti tre categorie principali:

- birre a bassa fermentazione alcolica;
- birre ad alta fermentazione alcolica;
- birre a fermentazione naturale (tipiche quelle belghe).

Le birre sono anche classificate in base al contenuto alcolico o in base al grado di tostatura del malto (ale leggere e stout)

Il settore include anche birre non alcoliche, birre normali (da tavolo e premium), birre speciali e birre doppio malto.

Considerati questi fattori, in che direzione sta andando l'industria della birra nel mondo nel secolo che si sta affacciando all'orizzonte?

Il futuro appare minaccioso a causa delle azioni restrittive che più governi al mondo stanno ponendo in essere e a causa dei vincoli imposti dalle società.

Sono favorite le imprese multinazionali, o ci sono ancora opportunità per chi produce birra di qualità a prescindere dalla dimensione dei suoi impianti e dal grado di internazionalizzazione raggiunto?

Il risultato dipenderà da fattori solo in parte controllabili. Entro una certa misura si può prevedere il grado di accettazione della birra da parte della società futura nei prossimi anni. La misura in cui il consumo sarà accettato e diffuso varierà a seconda delle culture presenti nei diversi paesi, degli interventi governativi che ivi

saranno apportati, dall'andamento delle economie nazionali, fattori questi al di là del raggio d'influenza diretta dei produttori di birra, i quali potranno, però, esercitare la loro influenza sul potere d'acquisto dei consumatori.

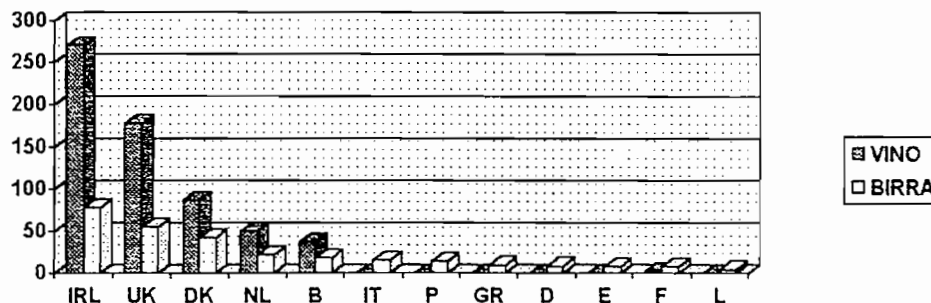
## 1. CONTESTO AMBIENTALE

Attualmente, nella maggior parte dei paesi industrializzati, le vendite di birra sono, nella migliore delle ipotesi, stabili. Il consolidamento del mercato delle grandi imprese continua, al crescere delle loro quote di mercato, a discapito delle piccole e medie aziende produttrici di birra.

Tale settore deve far fronte ad un gran numero di problemi:

-le *accise*: la birra è soggetta, a livello europeo, ad una tassa discriminatoria rispetto al vino. Le numerose regolamentazioni variano da regione a regione, e da uno Stato ad un altro della Comunità Europea, rendendo difficile una sana concorrenza. In alcuni paesi come Irlanda, Gran Bretagna e Danimarca si riscontrano elevati livelli di tassazione sia per la birra che per il vino. Altri paesi, anche se a prevalente cultura vinicola non hanno “mortificato” la birra. In Italia il vino non paga alcuna accisa, mentre la paga, seppure in lieve misura, in Francia. Gli industriali del settore propongono, quindi, di armonizzare il trattamento fiscale a livello europeo. Anche in Germania, Spagna, Portogallo e Grecia il vino non paga accisa godendo, quindi, secondo loro, di un trattamento di favore. Essi chiedono di omologare il carico fiscale sulla base di una considerazione ben precisa: birra e vino sono bevande concorrenti; entrambe bevande alcoliche in competizione tra loro. Essi si appellano all’art. 95 del regolamento comunitario che stabilisce che i prodotti concorrenti devono godere dello stesso trattamento fiscale per non cadere nel privilegio.

**ACCISE MEDIE PER ETTOLITRO DI VINO E BIRRA**  
(in Ecu al 31 Dicembre 1994)



Fonte ASSOBIIRRA

-la *sindrome dell'alcool*: la birra e l'alcool sono considerati i capri espiatori di tutti i malesseri sociali, mentre si dà una maggiore tolleranza ad altri prodotti euforizzanti. Le azioni condotte in favore della riduzione a 0,5 per mille del tasso di alcoolemia ne è un esempio, quando un maggiore realismo e un approccio più globale al problema potrebbero portare a risultati più positivi.

Non esiste un consumatore europeo "tipo" di birra. La tendenza a consumare questo o quel tipo di birra, questa o quella marca, dipende ancora dalle tradizioni regionali o dal protezionismo di certi mercati. L'Europa conserva sempre la sua diversità in materia di abitudini gastronomiche.



## 1.1 IDENTIFICAZIONE E SEGMENTAZIONE DEL BUSINESS

Quello della birra, è un mercato che si muove lentamente, ma in modo decisivo. Esso si sta sempre più liberalizzando, facendo particolare riferimento agli aspetti di marketing ed avendo riguardo per i problemi associati al consumo delle bevande alcoliche.

Il GATT, dando inizio ad un graduale azzeramento dei dazi doganali agevolando quindi le operazioni di import ed export, ha favorito la commercializzazione a livello internazionale di tale prodotto, a tutto vantaggio dei grandi gruppi che stanno elaborando strategie a livello planetario. Nessuna impresa può ignorare la minaccia estera. Se così facesse, non solo potrebbe perdere quote di mercato, ma rischierebbe l'uscita dal mercato stesso. In Europa, sia per realizzare la concentrazione produttiva, che per ridurre i costi di produzione, si sono chiuse molte industrie. Eccetto che in Germania, Belgio e Regno Unito, nessun paese europeo ha più di 30 imprese per la produzione della birra.

E' naturale che i gruppi maggiori stiano puntando alla conquista di ampie fette dei nuovi mercati in rapida crescita.

Si prevede un futuro promettente per tutti quei paesi dove la concentrazione produttiva si è spinta avanti facendo crescere le industrie: come il Canada, dove Molson e Labatt's si spartiscono i consumatori quasi equamente ; o il Messico, dove il gruppo Modelo ne controlla da solo la metà. Lo stesso si può dire del Giappone, dove primeggia il gigante Kirin.

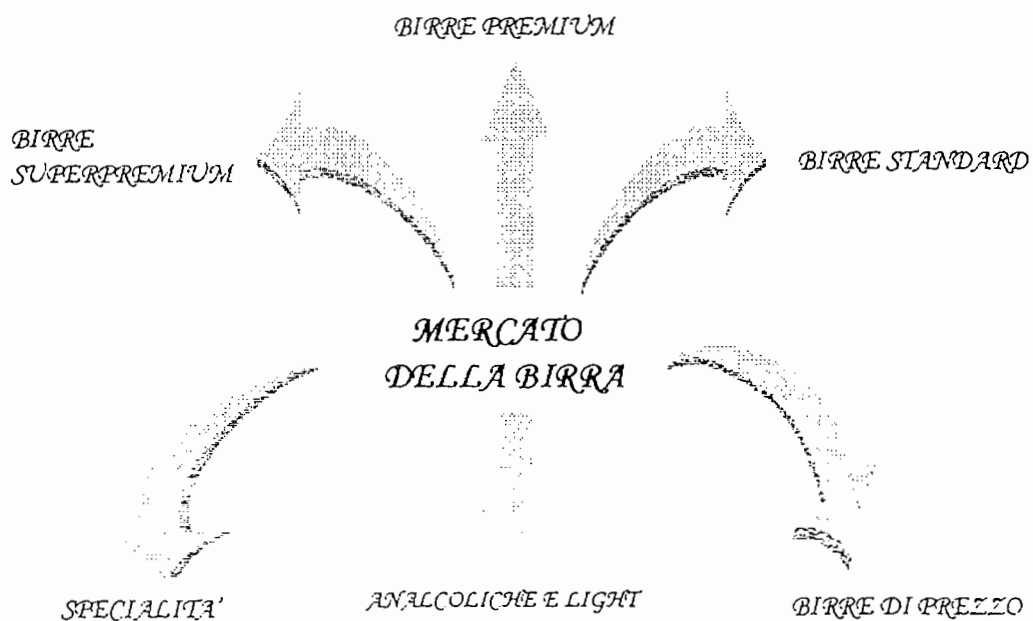
Il nuovo Gatt, riducendo i costi, consentirà di muovere più navi di birra sugli oceani, almeno in un primo periodo. Oggi, infatti se lo possono permettere solo alcune birre *premium price*, il cui prezzo di vendita giustifica i lunghi tragitti (una bottiglietta da 0,33 l di birra nazionale viene venduta in supermercato a 800 lire, mentre una *bionda* messicana sfiora tranquillamente le 2.500 lire).

Come tutte le bevande, infatti, anche in questo settore il trasporto incide fortemente sul conto economico, al punto che la distribuzione è economica

certa distanza dallo stabilimento; ecco perché finora è stata di successo la produzione su licenza.

Produrre su licenza è vantaggioso, ma in certi casi, comincia a rivelarsi un limite poiché la percezione di una miglior qualità, che le bevande originali dotate di una propria forte identità sono capaci di trasmettere, si comincia a notare anche per la birra.

Da un punto di vista commerciale, si potrebbe effettuare una ripartizione del mercato della birra in 5 segmenti:



- ➡ Le birre di prezzo sono le birre di qualità minore, vendute soprattutto nei supermercati; sono le birre con prezzo più basso (primo prezzo); il packaging non è curato.
- ➡ Le birre standard sono birre nazionali con packaging ed immagine abbastanza curate (Baffo D'oro nel caso italiano).
- ➡ Le birre Premium sono birre per le quali si spende molto in marketing determinandone il valore aggiunto rispetto alle altre birre. Generalmente la gradazione va dagli 11 ai 13 gradi saccarometrici, raramente superano i 13 gradi.

➡ Le birre Premium sono birre per le quali si spende molto in marketing determinandone il valore aggiunto rispetto alle altre birre. Generalmente la gradazione va dagli 11 ai 13 gradi saccarometrici, raramente superano i 13 gradi. La definizione di *Birra Premium* è molto elastica e viene utilizzata dai responsabili del marketing per indicare le birre di fascia alta di immagine e di prezzo, ed in particolare viene utilizzata nel settore della distribuzione moderna.

Il posizionare la propria birra nel segmento delle birre premium è, perciò, una scelta del produttore e quasi nulla ha a che vedere con le caratteristiche organolettiche del prodotto a parte una maggior corposità rispetto alla normale.

Recentemente molti produttori, specie tedeschi, inseriscono la denominazione premium nell'etichetta per dare al proprio prodotto un'immagine più elevata, anche se in sostanza sono birre uguali alle altre differenziandosi solo per packaging ed immagine.

In Italia la moda del *Premium price* ha decretato il successo commerciale dei marchi Corona e Steinglager, che arrivano a Genova rispettivamente dal Messico e dalla Nuova Zelanda. Negli Usa accade lo stesso con Heineken e Beck's, che i consumatori sono disposti a pagare adeguatamente pur di avere la soddisfazione di bere l'acqua olandese o tedesca. La birra, infatti, è per oltre il 90% composta d'acqua, e nel caso del prodotto più standard (come la birra "normale nazionale") il prezzo al pubblico determina le scelte logistiche. Comunque, in linea di massima, non esiste una caratterizzazione univoca di birre "premium" a livello globale: in Italia essa è tipicamente una birra di importazione o una straniera prodotta su licenza (la premium nazionale non ha riscontrato successo); in Inghilterra è la TOP SELLING.

➡ Le birre Super Premium sono soprattutto tedesche, con elevata immagine; qualità effettivamente superiore alle altre; con packaging molto curato; con scarsa attività promozionale alle vendite (Bitenburger). Esse offrono a chi le beve una qualità nettamente superiore e si trovano sul mercato ad un prezzo superiore. Le Super-Premium americane, incluse quelle dei produttori artigianali e delle birrerie,

rappresentano una piccola quota della produzione e del consumo totale di birra in U.S. e sono considerate “inferiori” rispetto a quelle europee importate.

➡ Le specialità riguardano le birre con caratteristiche particolari (di colore particolare, particolare fermentazione, produzione o packaging). Tra le specialità ricordiamo le Esotiche che provengono dai Caraibi e dalla Malesia.

➡ Le analcoliche e light sono le birre senza alcool e quelle con una bassa gradazione alcolica: esse costituiscono la base della differenziazione che incontra le aspettative dei nuovi consumatori di birra.

Attualmente i leader europei sono l’olandese Heineken (2° posto nel mondo) ed il gruppo francese BSN (8° posto nel mondo).

Leaders mondiali sono, insieme a Heineken, le statunitensi Anheuser-Busch Inc. e Philip Morris-Miller Brewing.

<b>AZIENDA</b>	<b>PAESE</b>	<b>MARCHI</b>	<b>PRODUZIONE</b> (in milioni di ettolitri)	<b>QUOTA DI MERCATO</b> (calcolato in base alla produzione)
<b>Anheuser Busch</b>	USA	Bud, Michelob	100	9.5%
<b>Heineken</b>	Paesi Bassi	Heineken, Amstel, Dreher	56	5.3%
<b>Miller</b>	USA	Miller	44	4.2%
<b>Elder's</b>	Australia	Foster's, Bulldog	40	3.8%
<b>Kirin</b>	Giappone	Kirin	40	3.8%
<b>Brahma</b>	Brasile	Astra, Miranda	38	3.6%
<b>Carlsberg</b>	Danimarca	Carlsberg, Tuborg	28	2.7%
<b>Bsn</b>	Francia	Kronenbourg, S.Miguel, Peroni	24	2.3%
<b>S.A.Breweries</b>	Sud Africa	Castle, Black Label	23	2.2%
<b>Modelo</b>	Messico	Corona, Pacifico Clara	20	1.9%

Il mercato mondiale della birra risulta essere molto concentrato, infatti, le prime 10 aziende detengono il 40% del mercato totale ( $CR_{10}=40\%$ ). Tale affermazione trova riscontro in un  $CR_3=19\%$  con tendenza crescente considerando che alcuni mercati dei paesi mediterranei, così come il mercato giapponese e quello cinese, mostrano segni di crescita, e considerando che i paesi dell'Est sono diventati molto appetibili in quanto forti consumatori e con fabbriche da ristrutturare.

Si assiste ad investimenti ed acquisizioni da parte delle imprese, con la concentrazione della produzione in pochi punti, geograficamente strategici, per ridurre i costi d'esercizio degli impianti sempre più automatizzati. I favoriti in questa corsa alla conquista dei mercati, sembrerebbero essere gli Americani che possono contare su grandi marche e modernissimi stabilimenti.

Mercati obiettivo: Europa, Cina. Il consumo di birra in Cina è cresciuto ad una media annua del 15%, il che suggerisce che supererà l'America, per diventare il più grande consumatore di birra, prima della fine del secolo; infatti, seppure il consumo medio pro capite è di soli 10 litri in un anno, tale cifra deve essere moltiplicata per un miliardo di abitanti.

Probabilmente, tra i paesi europei, la preda più difficile sarà la Germania avvantaggiata dall'immedesimarsi dei suoi consumatori con la propria birra. Essa si è opposta per anni al libero scambio europeo grazie alla legge di purezza risalente al 1516, che per fabbricare birra imponeva l'utilizzo esclusivo di acqua, luppolo ed orzo. Da qualche anno, però, i Tedeschi hanno dovuto rinunciare, per volere dell'UE, ad ostacolare le importazioni in base al vecchio principio. Così, persino in Baviera ha potuto cogliere grandi successi la messicana Corona (gruppo Modelo), che, però, su pressione dei produttori tedeschi, ha dovuto segnalare con evidenza sull'etichetta di contenere la papaina, un ingrediente che evita l'intorbidamento della birra, rendendo possibile l'impiego della famosa bottiglia trasparente, di così tanto successo. Un atteggiamento ostile, quello tedesco, previsto anche in vista del lancio della birra Bud, prodotta dall'Anheuser Busch, che deve il suo sapore particolare al riso, che sostituisce in parte l'orzo.

Anche l'invasione americana sta avvenendo tramite acquisizioni, unica strada di successo garantito, infatti se, ad esempio, gli Americani si presentassero direttamente ed all'improvviso in Germania, con le loro marche, pretendendo di conquistare il mercato in breve termine, ne uscirebbero sconfitti. La scelta migliore consiste per essi nell'acquisire qualche industria locale, producendo secondo i principi tedeschi.

## 1.2 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

La maturità del mercato nei paesi tradizionali, ha portato le aziende produttrici di birra a dover modificare i fattori che permettono di restare sul mercato consolidando la propria posizione di successo.

La domanda si presenta sempre più segmentata: c'è chi è sempre più sensibile alle preoccupazioni dietetiche determinando un minor consumo di alcool e chi diventa sempre più sofisticato ed informato, alla ricerca continua di specialità e dell'alta qualità.

Questa tendenza ha indotto una crescente differenziazione e segmentazione dei prodotti offerti tale da creare dei veri segmenti strategici all'interno dei quali i fattori critici di successo sono vari e diversi da segmento a segmento. Infatti, mentre per le *normali* il fattore più importante resta ancora il prezzo e la logistica distributiva, per le *speciali* e per le *premium*, le leve fondamentali per conseguire il successo sono l'immagine, la pubblicità nonché l'ampia gamma dei prodotti offerti. Dalla testimonianza del direttore della divisione esportazioni della Brasserie Van Honsenbrouck, si evince che la preferenza per questo o quel gusto varia da un paese all'altro ed è questo che permette loro di definire con precisione ciò che il consumatore si aspetta da una birra. In Italia, per esempio, la Brigand e la Kasteelbier hanno molto successo, in Francia e nei Paesi-Bassi, la preferenza è più per le birre alla frutta Saint-Louis. I consumatori cominciano a scoprire un

prodotto e finiscono per interessarsi alle altre birre. Dunque, la prima esigenza che un produttore deve soddisfare è quella di adeguarsi alla specifica domanda di ogni paese.

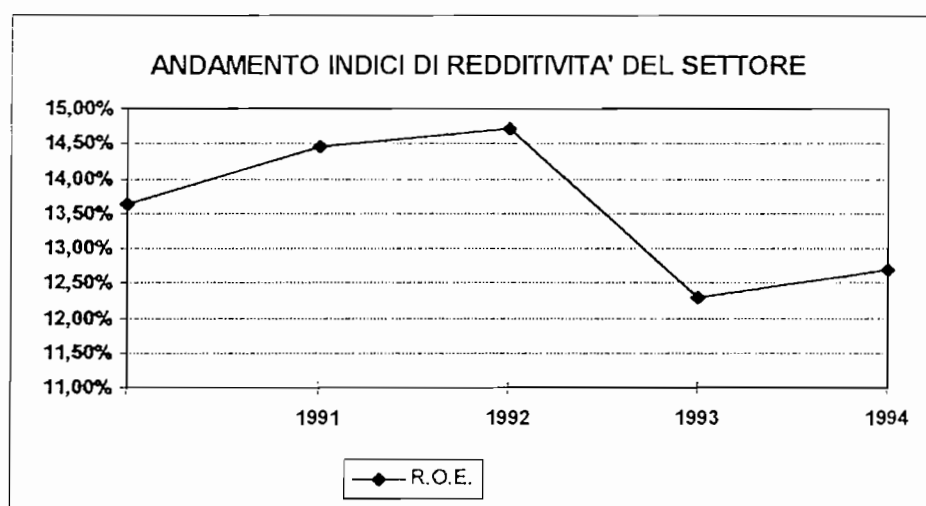
Nascono sempre nuove tendenze, sia sul piano dell'imballaggio che sul disegno dell'etichetta, quindi, nel momento in cui una fabbrica di birra si rivolge all'estero deve poter soddisfare tali richieste.

### 1.3 ANALISI DI REDDITIVITA' ECONOMICO-FINANZIARIA

Per la determinazione degli indici medi di redditività, di struttura e di produttività del settore birra in Europa sono stati studiati gli andamenti economico-finanziari delle quattro principali aziende europee del settore, scelte in base al fatturato. Mediando opportunamente (si è proceduto ad una semplice media aritmetica date le dimensioni comparabili delle aziende in questione) gli indici più significativi di ciascuna azienda sono stati ottenuti, con un certo grado di approssimazione, gli indici rappresentativi del settore, il cui andamento nell'ultimo quinquennio è riportato nei diagrammi sottostanti.

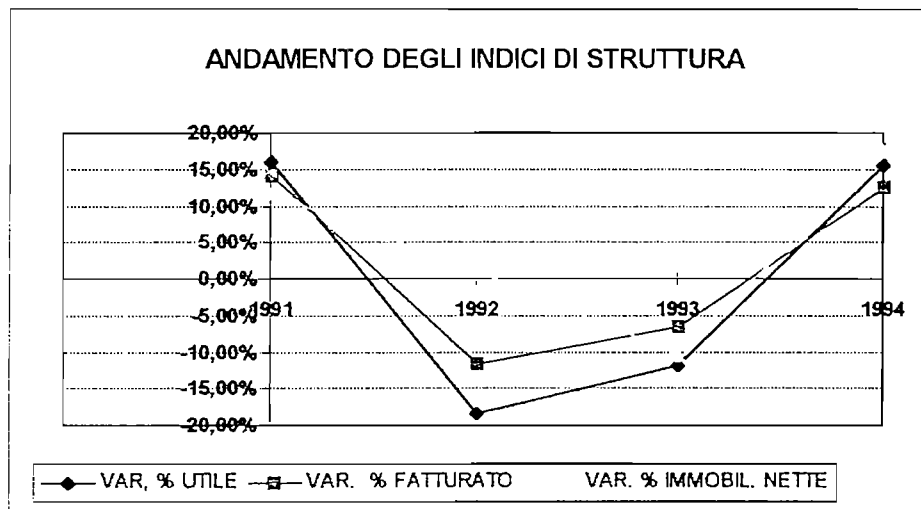
Le aziende analizzate sono state:

- |                            |      |
|----------------------------|------|
| 1. GUINNESS                | (UK) |
| 2. HEINEKEN                | (NL) |
| 3. BSN (ora GRUPPO DANONE) | (F)  |
| 4. CARLSBERG               | (DK) |





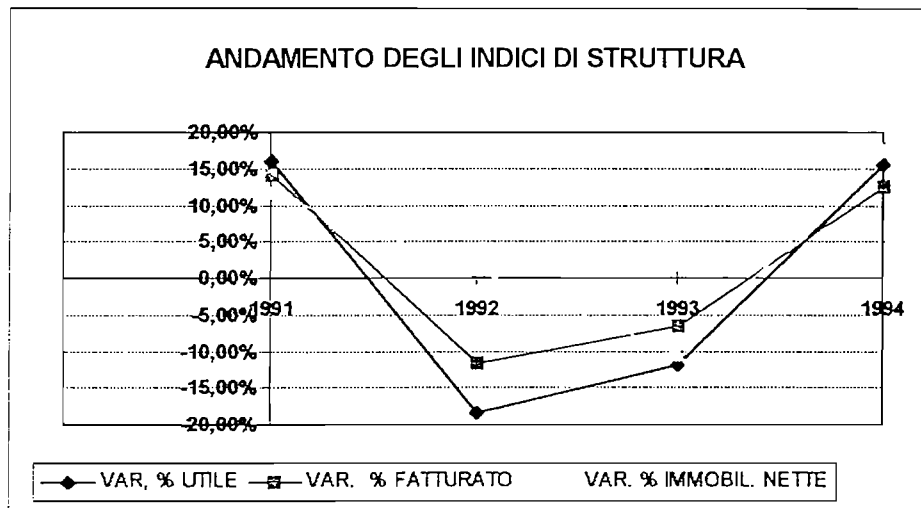
Si osserva che dopo il crollo di redditività nel periodo recessivo (1992-1993) il trend è in crescita ma con un tasso di crescita relativamente poco sostenuto. Si osserva ancora che già prima del periodo recessivo la redditività tendeva a stabilizzarsi.



Si nota da tale diagramma una forte crescita del capitale investito nell'ultimo periodo a dimostrazione dei notevoli sforzi da parte delle aziende del settore per nuovi investimenti e acquisizioni in modo da incrementare la produttività e il controllo del mercato (tendenza alla concentrazione). Il tutto sostenuto da un aumento dei tassi di crescita degli utili.

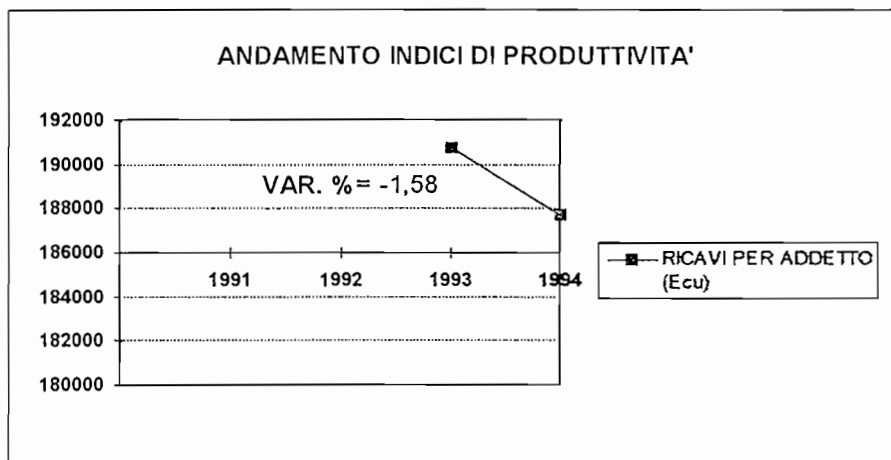
Per quanto riguarda il ricavo per addetto si osserva una lieve flessione nell'ultimo anno (mancano comunque dati sufficienti).

Si osserva che dopo il crollo di redditività nel periodo recessivo (1992-1993) il trend è in crescita ma con un tasso di crescita relativamente poco sostenuto. Si osserva ancora che già prima del periodo recessivo la redditività tendeva a stabilizzarsi.



Si nota da tale diagramma una forte crescita del capitale investito nell'ultimo periodo a dimostrazione dei notevoli sforzi da parte delle aziende del settore per nuovi investimenti e acquisizioni in modo da incrementare la produttività e il controllo del mercato (tendenza alla concentrazione). Il tutto sostenuto da un aumento dei tassi di crescita degli utili.

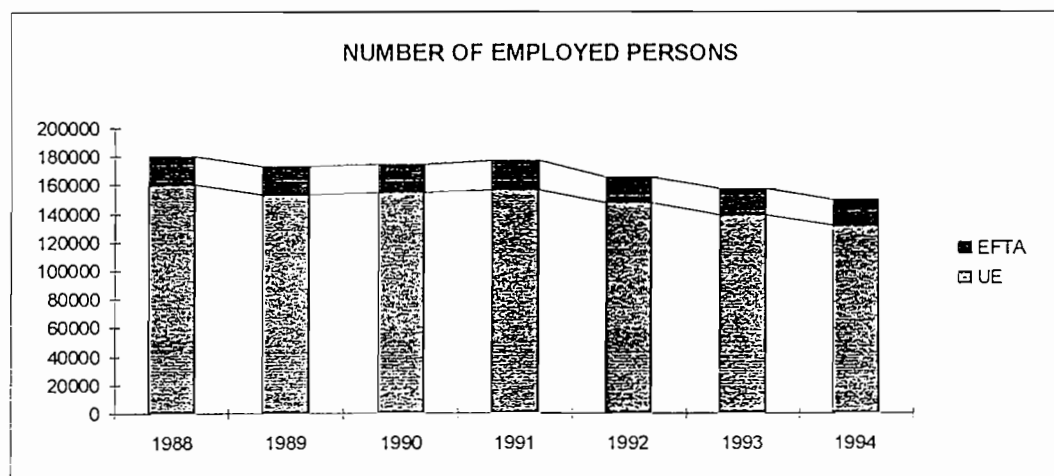
Per quanto riguarda il ricavo per addetto si osserva una lieve flessione nell'ultimo anno (mancano comunque dati sufficienti).



#### 1.4 ANDAMENTO DELL' ATTIVITA'

Nel mondo, negli ultimi dieci anni, il consumo e la produzione apparente di birra, sono cresciuti di circa il 3%. Gli stessi indicatori, ai prezzi correnti, registrano una tendenza verso il basso ed una stagnazione del mercato. Nei paesi UE le esportazioni verso l'esterno sono cresciute del 3% a prezzi costanti nel 1992, e il loro valore ammonta al 4,5% della produzione nello stesso anno. Le importazioni sono cresciute anche più rapidamente, ma in rapporto ai consumi la loro quota è molto piccola.

L'occupazione si sta riducendo in media del 3% annuo dal 1983 ad oggi come si vede dal diagramma successivo.



Segni di ripresa si sono evidenziati negli ultimi cinque anni grazie ad una buona performance nelle esportazioni con un incremento dell'8,6% ai prezzi correnti.

In America la birra è certamente la più popolare tra le bevande alcoliche. Più di ottanta milioni di americani bevono regolarmente birra (circa l'80% del totale consumo di alcool negli Usa), si contano approssimativamente 23 galloni di birra pro-capite all'anno e, circa il 95% della birra bevuta dagli americani è prodotta in America. La produzione annua è intorno ai 180 milioni di barili contro i 10 milioni di quelli importati.

#### **1.4.1 ANDAMENTO DELLA PRODUZIONE**

Quella della birra è un'industria fortemente concentrata negli Stati Uniti. I cinque più grandi produttori di birra - A-B ( con sede a Saint Louis), Miller Brewing Company (Milwaukee), Coors Brewing Co. (Colombia), Stroh Brewery Co. (Detroit), e, infine, G. Heileman Brewing (La Crosse, Wis.) - effettuano circa il 95% della produzione totale degli U.S.. Le due marche più vendute, Budweiser e Miller Lite, insieme da sole coprono un terzo di tutte le vendite. Ci sono non più di 25 produttori a livello regionale e un centinaio di piccoli.

I produttori nazionali come Miller operano in più di uno stabilimento (sono piuttosto decentrati dal punto di vista geografico), i produttori regionali concentrano la propria produzione, invece, in un solo impianto produttivo. I produttori definiti più piccoli sono quelli che producono non più di 15.000 barili all'anno. Inoltre esistono più di 150 birrerie - ristoranti e taverne - che producono all'interno a livello artigianale della birra che vendono stesso in loco.

La Miller va fiera di essere la leader dell'innovazione e dei cambiamenti avutisi nell'industria della birra in America. La Miller Lite e la Draft sono due esempi di suoi nuovi prodotti che hanno cambiato l'intera industria della birra. La Miller Lite, Premium nel segmento delle birre a bassa gradazione calorica, è la prima ad aver conquistato il successo a livello nazionale ed è la più venduta dalla Miller nonché la

più diffusa sia negli U.S. che nel mondo. Con l'introduzione di questa nella metà degli anni 70, la Miller ha dato vita ad un segmento del tutto nuovo nell'industria, ora il più grande in assoluto.

I principali produttori di birra in Europa sono la Germania ed il Regno Unito. Questo dominio deriva dalla storica collocazione della birra nell'ambito delle bevande. La capacità produttiva più alta è presente in questi stessi due paesi, seguiti dalla Francia. L'aspetto predominante è la forte presenza di multinazionali. Le acquisizioni avvenute negli anni recenti hanno creato una situazione strategica di cui i produttori locali soffrono e per cui sono marginalizzati (ad eccezione del mercato tedesco estremamente frammentato).

La tendenza corrente è quella di imporre i marchi internazionali in misura crescente: la loro diffusione è legata alla presenza delle multinazionali nei vari paesi, attraverso acquisizioni o accordi con le aziende locali. Questi accordi consistono in produzioni su licenze o in diritti esclusivi di importazione e distribuzione.

E sempre, per quanto riguarda l'offerta, è da rilevare che nel mercato tedesco della birra è nata la nicchia ecologica occupata attualmente dalla Neumarkter Lammsbraeu, produttrice di birra del palatinato.

L'orzo e il luppolo usati nella produzione provengono solo da coltivazioni biologiche e si tratta di prodotti freschi, non essiccati. La birra non subisce alcun trattamento per ottenere un gusto o un aspetto più gradevoli e neanche per migliorarne la conservabilità. Persino le etichette sulle bottiglie non contengono coloranti a base di metalli pesanti e il livello di riempimento delle bottiglie non viene controllato col sistema a radiazione. ultimo aspetto, ma non meno importante, le bottiglie vengono riutilizzate.

Ai consumatori interessa capire la differenza fra l'orzo di produzione biologica e quello normalmente usato nella produzione della birra. E' un'operazione di trasparenza che chiarisce anche il prezzo del prodotto, solo poco più elevato rispetto a quello della produzione tradizionale.

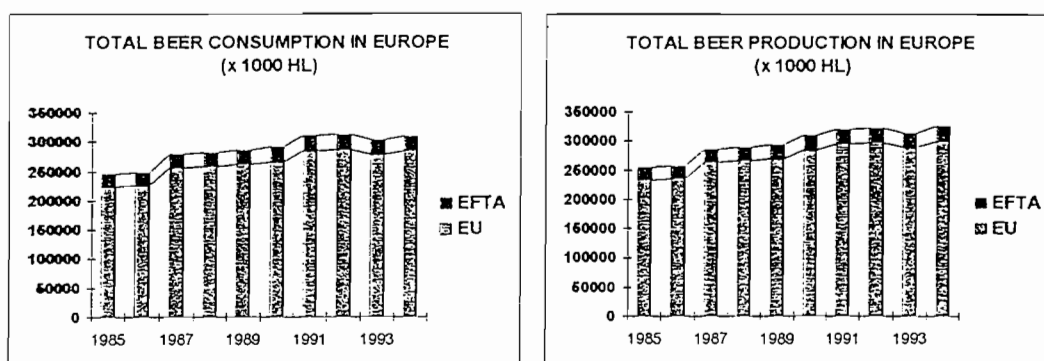
Solo da un anno l'azienda ha lanciato il prodotto "alternativo", ma è già chiaro che ne valeva la pena: il fatturato è cresciuto del 15%, un ottimo risultato se si pensa che il lancio della birra ecologica non ha avuto il sostegno di un'intensa campagna pubblicitaria. Alcune settimane fa il Landgericht di Monaco ha emanato direttive, che hanno valore di legge, per regolamentare la produzione di birra ecologica. Un riconoscimento, ma anche un'assunzione di responsabilità per i produttori.

I tre diversi tipi di birra ecologica sono in vendita attualmente presso la grande distribuzione, nei negozi alimentari, di prodotti naturali e di gastronomia.

Potrà sembrare strano, ma l'azienda non desidera espandersi eccessivamente oltre l'ambito regionale, per non aggravare con i mezzi di trasporto i problemi ecologico-ambientale. Anche gli altri produttori di birra potrebbero convertirsi alla tecnologia e, secondo i dirigenti della Neumarkter Lammsbraeu, entro dieci anni tutta la Germania potrebbe bere birra ecologica.

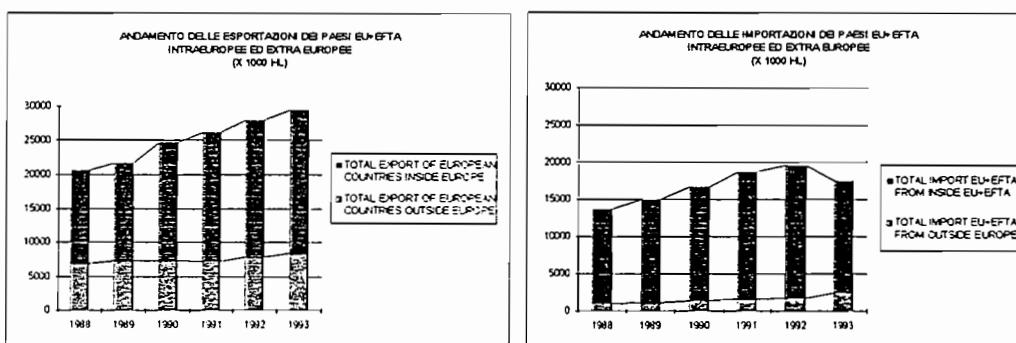
La categoria delle birre non alcoliche ha mostrato una enorme crescita negli anni recenti. Il segmento è più che triplicato dall'89 al 94. I marchi domestici hanno circa il 95% del mercato.

Dal punto di vista dei consumi e quindi della produzione (strettamente correlata con i consumi) in Europa si riscontra una tendenza alla saturazione del mercato come si evince dai seguenti diagrammi:



### 1.4.2 IMPORT/EXPORT

Il commercio intra-UE ed extra-UE conta per il 5% del valore della produzione mondiale. Come si evince dai diagrammi successivi, negli ultimi anni, le importazioni provenienti da scambi all'interno del blocco EU+EFTA costituiscono più del 90% del totale delle importazioni (del blocco stesso), mentre le importazioni extra-UE contano per una quota marginale del consumo anche se hanno registrato un incremento medio annuo di oltre il 20% dal 1988 al 1994.



Dal diagramma relativo alle esportazioni cumulate dei Paesi europei si evince che la quota di esportazione intra-europea è prevalente ed in netta crescita mentre quella extra-europea sostanzialmente stabile.

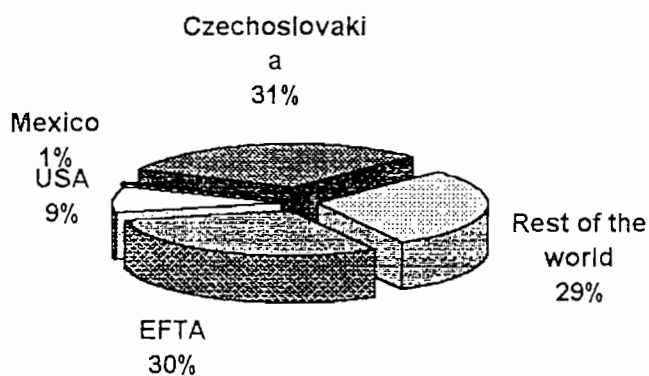
I tre blocchi commerciali principali - Stati Uniti, EFTA e Giappone - non contribuiscono significativamente alle importazioni europee, una gran parte delle quali proviene infatti dal Resto del mondo.

Dal 1987 al 1992 i paesi EFTA hanno perso rilievo come esportatori verso la UE: La loro quota è caduta ed è stata superata da quella degli Stati Uniti, che ha guadagnato terreno non solo sul mercato comunitario ma anche su quelli emergenti mondiali, principalmente sul mercato cinese. La presenza delle birre statunitensi si

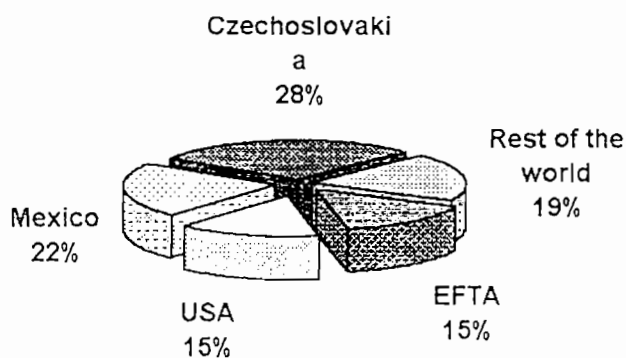
sta configurando come minacciosa e destinata a prevalere sulla scena competitiva mondiale.

Negli ultimi anni, è stato il Messico a raggiungere la più spettacolare penetrazione del mercato offrendo circa un quarto della birra importata sul mercato europeo (vedi *Resto del mondo*), anche se le esportazioni di birra sono cresciute e la bilancia commerciale è rimasta favorevole. Come si evince dai grafici che seguono, la relazione tra export e import è cambiata negli ultimi dieci anni:

ORIGIN OF EU IMPORTS 1987

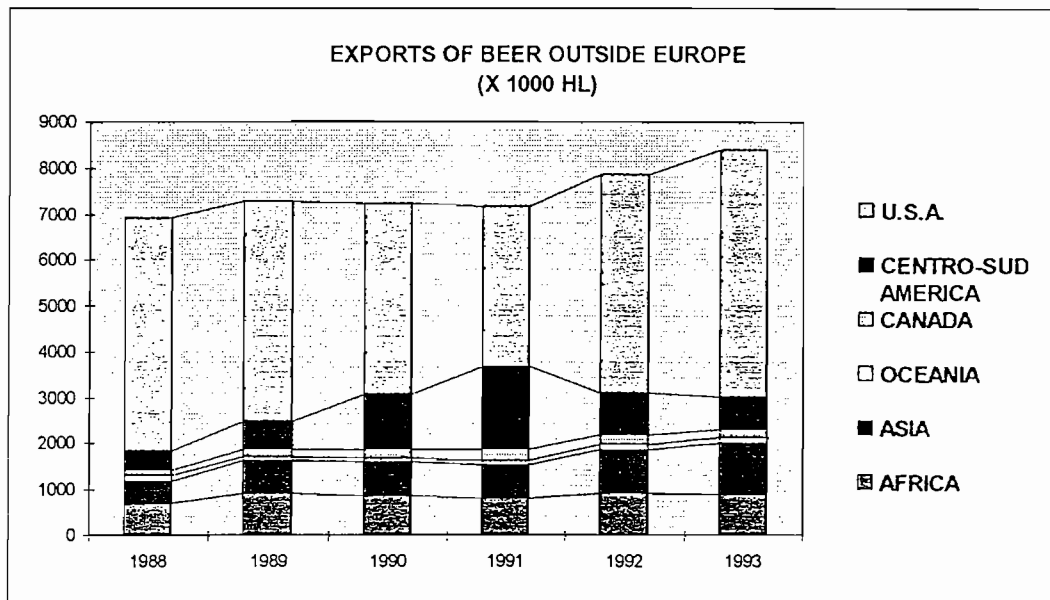


ORIGIN OF EU IMPORTS 1992





Dal diagramma successivo si vede l'evoluzione delle esportazioni UE verso il resto del mondo negli ultimi anni.



Nei primi anni '80 le esportazioni erano circa venti volte più alte delle importazioni ma tale quadro è mutato portandosi a dieci volte agli inizi degli anni '90. Gli Stati Uniti sono il principale mercato di sbocco per le esportazioni europee, ma queste ultime sono cadute negli ultimi cinque anni. In contro tendenza, le esportazioni sono cresciute in Giappone e nei paesi fuori dai tre maggiori blocchi commerciali. La quota di esportazione verso i paesi dell'EFTA da parte dei paesi UE è rimasta costante dall'87 al '92.

### 1.4.3 ANDAMENTO DELLA DOMANDA

Il consumo pro-capite di birra varia ampiamente tra i paesi dell'Unione europea. I maggiori consumatori sono nel Nord-Europa: Germania, Danimarca, Belgio, Lussemburgo e Olanda.

In generale, si può dire che il consumo è stabile eccetto in Germania a causa soprattutto della concorrenza con le bevande non alcoliche e l'emergere di una forte tendenza verso la salvaguardia della salute.

Tra i paesi mediterranei il mercato della Spagna è in crescita. L'Italia è l'ultimo della fila con un consumo pro-capite di circa 23 litri al 1994. Dopo un periodo di crescita sostenuta (anni '70 e inizi '80) il mercato italiano sembra essersi saturato.

Francia e Grecia hanno un consumo pro.-capite intorno ai 40 litri.

Una delle ragioni che spiegano i diversi livelli di consumo è la concorrenza, nei paesi mediterranei, di un'altra bevanda alcolica: il vino. In Grecia, Italia e Francia, il vino è la bevanda alcolica più largamente e frequentemente bevuta, ma oltre al vino ricordiamo, come competitors, i soft drinks ed i succhi di frutta. Il consumo di birra nei paesi mediterranei è affetto, inoltre, da fattori stagionali, dalle preferenze dei giovani e dalle abitudini di consumare pasti fuori casa.

La percezione della birra come bevanda dissetante fa sì che essa sia bevuta per lo più durante i mesi estivi: la lunghezza della stagione estiva ha spesso determinato l'ampiezza del mercato.

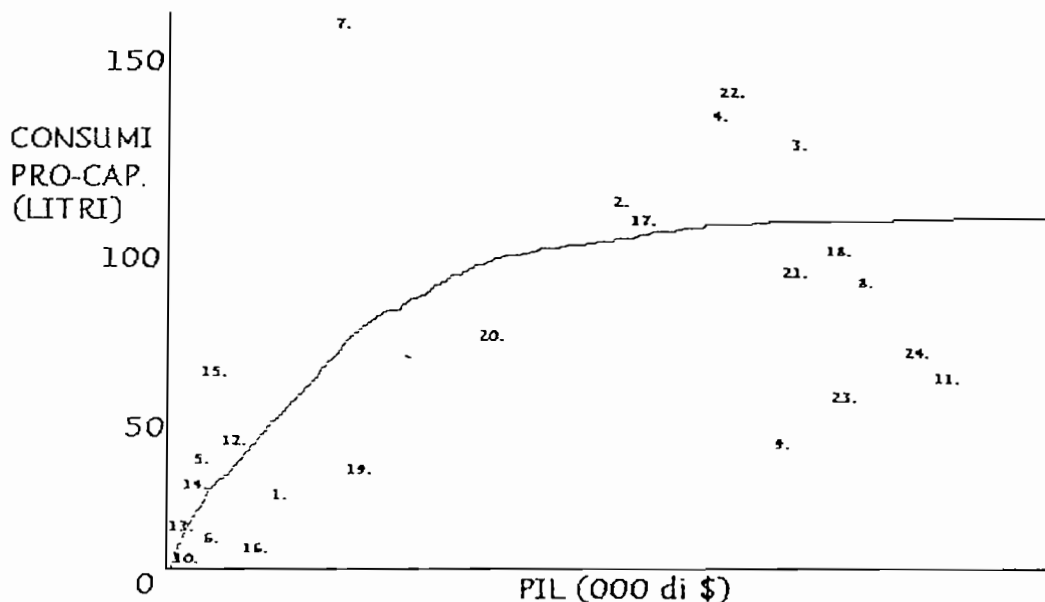
La crescita degli snack-bar dove si è soliti consumare birra ha creato un'immagine del prodotto che non ha favorito un più alto consumo domestico.

Le birre con poche calorie, le cosiddette birre "leggere", rappresentano il segmento in più rapida crescita nel mercato americano. Tale segmento è l'unico a mostrare una crescita consistente negli anni più recenti. Esso copre un terzo circa del mercato ed è stimato che tale percentuale è destinata a crescere nei prossimi anni per portarsi al 50%.

Al momento esse coprono solo una piccola porzione delle vendite totali. Tuttavia, esse stanno diventando importanti in quanto offrono una nuova immagine della birra in generale, più in linea con l'interesse dei consumatori, e sono capaci di attrarre nuovi target, come le donne e di teen-ager.

La birra è stata parte della nostra società per molto tempo, ma fino a pochi secoli fa era un prodotto tipico dell'Europa del Nord. Proprio per le salde radici che la

cultura della birra ha in questi paesi, e in quelle parti del mondo sotto la loro più diretta influenza, come il Nord America e l'Australasia, essa è più forte che altrove. Oggi, sul finire del XX secolo, in una fase in cui l'economia mondiale sta verosimilmente divenendo sempre più globale, e la cultura e l'influenza americana stanno divenendo via via più diffuse, si assiste ad uno sviluppo sempre crescente della cultura della birra in tutto il mondo. Questa cultura è più residente nelle aree dove lo sviluppo economico ha già preso piede. Un modo efficace per vedere ciò consiste nel comparare il prodotto interno lordo con i consumi pro capite nei paesi ritenuti particolarmente significativi.



I paesi con un PIL basso (al di sotto di 2.000\$) hanno generalmente un basso consumo pro capite di birra (in genere sotto i 20 litri all'anno). La maggior parte della popolazione in questi paesi è molto povera e con scarse entrate monetarie. Per questo motivo una economia di mercato moderna trova difficoltà a svilupparsi. Al crescere delle entrate, al di là di una certa soglia, però, la birra diviene spesso uno dei beni di consumo che per primi avvertono l'effetto del risveglio della domanda.

Ma, le differenze culturali giocano un ruolo importante nel consumo pro-capite all'interno dei vari paesi. Quelli che risentono di una forte influenza dal Nord Europa generalmente mostrano un consumo pro-capite di birra relativamente più alto a prescindere dal livello del PIL. Ai livelli più bassi del PIL si può osservare che il Sud Africa, con il suo forte background inglese e tedesco, esibisce un livello relativamente sostenuto di consumo.

Il Messico, dal suo canto, con il fenomeno dell'immigrazione tedesca agli inizi di questo secolo, e la prossimità con gli U.S.A., fornisce un altro valido esempio. L'area della ex-Cecoslovacchia è un esempio inusuale per i consumi molto alti che presenta, i più alti d'Europa, nonostante i livelli di entrate sostanzialmente bassi dovuti all'assenza di un'economia di libero mercato. La sua posizione geografica è stata sicuramente un fattore d'influenza positivo: si ricordi che nelle attuali Repubbliche, ceca e slovacca, c'è un'elevata concentrazione di impianti industriali di grandi e medie aziende internazionali.

Al crescere delle entrate c'è una generalizzata crescita dei consumi. Ma anche a livelli di alte entrate ci sono casi in cui i consumi sono bassi. La Francia ne è un esempio lampante, a causa di una cultura basata sul forte consumo di vino; la sua localizzazione geografica, la vicinanza a fonti di materie prime che hanno agevolato più la produzione del vino che non della birra, ha condizionato negativamente lo sviluppo della cultura di quest'ultima.

Altri fattori spiegano livelli di consumo non in linea con quelli delle entrate. Un fattore predominante è la mancanza della cultura e, al suo opposto, l'astinenza o l'influenza neoproibizionistica della società. L'astinenza è spesso il risultato di credenze religiose, mentre il neoproibizionismo può essere il prodotto di una società particolarmente conservativa che associa il consumo delle bevande alcoliche a fonti di disagi sociali. In società, in cui tali problemi sono più evidenti, è la popolazione stessa a richiedere l'intervento dei governi affinché vengano imposti limiti legali che riducano i costi sociali causati dall'irresponsabilità delle abitudini al bere di una minoranza della società.

## **2. ANALISI COMPETITIVA**

### **2.1 STRUTTURA DELL'OFFERTA**

#### **Brewpub**

I brewpubs sono locali pubblici che dispongono delle attrezzature per produrre in loco la birra che commercializzano. Sono comuni nei paesi europei in cui è più forte la tradizione e la cultura della birra, come in Germania , Belgio, Gran Bretagna. In quest'ultimo paese, in particolare, circa tre quarti della birra è bevuta in pub, in molti dei quali si produce birra. Con una forte espansione della cultura della birra non è inverosimile prevedere un incremento della presenza di questo tipo di esercizi, che sono canali produttivi e distributivi al tempo stesso, specialmente nelle aree urbane. Questo tipo di esercizi è più vicino al consumatore e può più facilmente adattare i propri prodotti ai gusti specifici della clientela di riferimento locale.

#### **Piccoli produttori di birra**

I piccoli produttori di birra si specializzano nella produzione di birre che incontrano i gusti e gli stili dei consumatori di aree geografiche ben definite, verosimilmente entro un raggio di azione tra i 100 e i 200 km dalla azienda produttrice. Si pensi però alla Asahi, la seconda azienda giapponese, la quale è una multinazionale, esporta e ha accordi all'estero, eppure serve le varie regioni e aree geografiche di cui il mercato nazionale si compone, prestando enorme attenzione alle preferenze dei consumatori locali.

La forza dei piccoli produttori sarà nella loro capacità di radicarsi nella realtà in cui operano e nella abilità di incontrare, o meglio ancora, di creare domande locali speciali e anche offrire prodotti freschi che non necessitano di essere trasportati su grandi distanze.

Nella maggior parte del mondo questo tipo di imprese probabilmente avranno dal 5 al 20 per cento di quota di mercato. Giacché le loro dimensioni sono piccole, tipicamente producono tra i 25.000 e i 75.000 ettolitri, saranno molto numerosi, potenzialmente saranno migliaia su base globale.

### **Produttori regionali e piccoli produttori nazionali**

Questi servono mercati regionali, o, in paesi più piccoli, mercati nazionali. Sostengono una produzione compresa tra i 100.000 e il milione di ettolitri all'anno. Sono produttori più efficienti di quelli locali e attireranno una più ampia quota dei loro mercati.

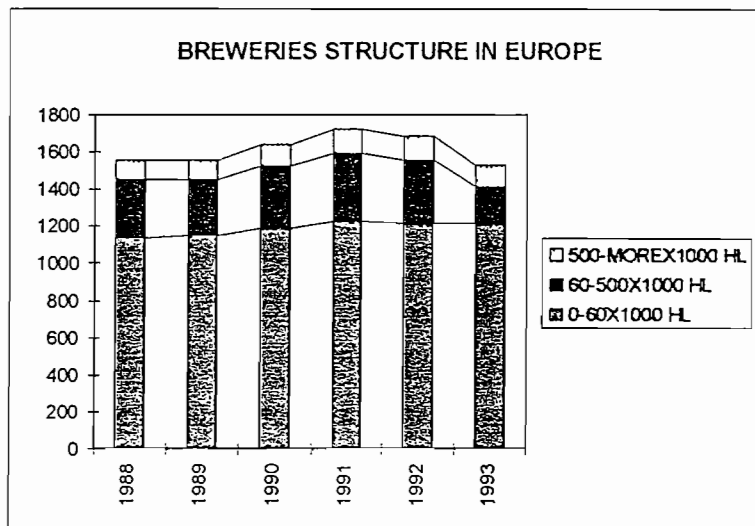
### **Grandi produttori nazionali e continentali**

Questi servono una regione geografica entro una distanza di 3.000 Km ed esercitano un forte fascino a livello nazionale.

### **Aziende globali**

L'ultima categoria è costituita dai produttori globali che hanno una forte base a livello nazionale o continentale, ma sono presenti nella maggior parte dei mercati in tutto il mondo. Producono birre che sono riconosciute da tutti i consumatori ovunque "dispersi", per certe caratteristiche distintive ben precise. Hanno un numero di impianti produttivi in tutto il mondo e fanno accordi produttivi e distributivi con altre grandi aziende produttrici in molti dei mercati da loro serviti. Oggi giorno, le 10 più grandi aziende produttrici di birra del mondo detengono un terzo del mercato globale. Il tasso di concentrazione è, dunque, molto elevato, anche se per la parte restante dalla quota detenuta dalle principali case produttrici mondiali, il mercato si presenta molto frammentato.

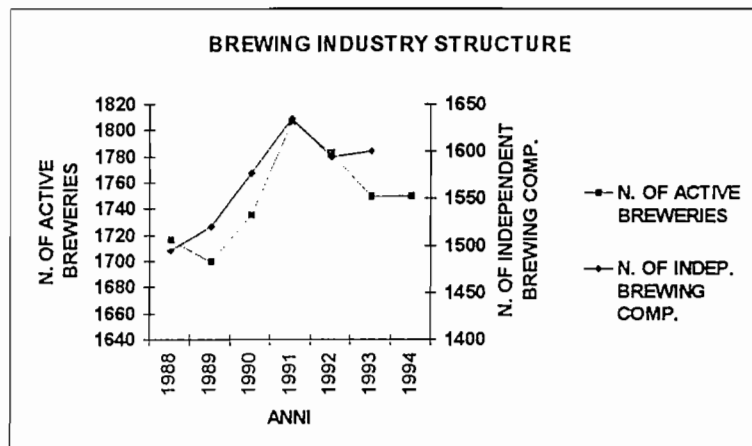
A livello europeo si riscontra una struttura industriale come riportato nei diagrammi seguenti.



Si rileva negli ultimi anni una netta diminuzione del numero totale degli impianti. Ciò soprattutto a spese degli impianti di media capacità produttiva in quanto sta prevalendo presso le imprese un orientamento a favore di un maggior accentramento che si è rilevato assai più economico ed efficiente del decentramento. E' opinione diffusa che le dimensioni minime di un impianto conveniente si aggirino ormai intorno ad un potenziale produttivo di 800.000-1.000.000 di HL.

Le piccole aziende, la cui consistenza numerica non risulta sostanzialmente intaccata, mantengono un vantaggio competitivo soprattutto in posizioni di nicchia andando incontro ai gusti di consumatori specifici.

Il diagramma seguente, inoltre, fornisce informazioni relativamente al rapporto numerico fra aziende produttive e società indipendenti.



Si osservi che l'allargamento della forbice conferma la tendenza in atto verso la concentrazione (acquisizioni, fusioni, ...).

### 2.1.1 ASSETTO PROPRIETARIO E STRATEGIA DI ESPANSIONE DELLE PRINCIPALI MULTINAZIONALI

Nel panorama europeo, due sono i gruppi leader del settore: Heineken (NL) e il gruppo Danone (F); essi sono anche tra i leader del settore: Heineken con una quota del 4,5% del mercato mondiale è la terza nel settore, mentre il gruppo Danone con il 2,4% è la quinta. La quota Heineken supera il 50% nel suo paese di origine e circa il 25% in Francia dove è la seconda per importanza, ha il 20% del mercato spagnolo attraverso una partnership con una grande azienda locale ed il 25% del mercato italiano attraverso accordi con aziende locali. Recentemente sta cercando di avviare la propria presenza sui canali distributivi attraverso acquisizioni.



Il gruppo Danone è leader in Francia attraverso la Kronembourg e la Kanterbrau, che da sole producono circa il 50% della produzione nazionale, ed in Italia, attraverso la Peroni con circa il 40% del mercato. L'azienda è tra le leader in Belgio, Spagna e Grecia. La terza azienda europea è la Inglese Bass con il 22% del mercato britannico.

I tre leader mondiali, Anheuser-Busch Inc. (USA), Philip Morris-Miller Brewing (USA) e Forster's Brewing Group (Australia), operano in Europa con le loro divisioni o attraverso accordi di marketing con le principali aziende europee.

Le aziende leader si sono espanse in Europa principalmente acquisendo aziende locali e garantendo concessioni per le produzioni su licenza o la distribuzione dei propri marchi.

Heineken produce localmente in Olanda, Francia (Société Général de Brasserie, la seconda più grande sul mercato), Grecia, Spagna (con una quota maggioritaria in El Aguila), Italia (controllando la birra Dreher) e Irlanda. Il gruppo Danone è leader nel suo paese, controllando il 100% di Kanterbrau e Kronembourg. Esso è divenuto molto più forte su diversi mercati attraverso Joint Ventures con aziende europee ed acquisizioni avvenute negli ultimi anni. Il gruppo, leader in Italia con Peroni ha quote azionarie in Belgio (Alken-Maes), Spagna (Mahou, e Cerveza San Miguel dal '92) e in Grecia.

Nell'estate del 1995 la birreria belga Interbrew ha concluso con la Labatt, birreria canadese, un accordo, secondo il quale essa acquistava tutte le azioni disponibili ad un prezzo di 28,5 dollari canadesi per azione, per un totale di 56,7 miliardi di franchi belgi.

La Labatt è il secondo produttore canadese con il 45 % del mercato, presente negli Stati Uniti, in Gran Bretagna ed in Italia. Oltre al Gatt che ha stimolato diversi investimenti ed acquisizioni, anche il trattato di libero scambio NAFTA (siglato da USA, Canada e Messico), liberalizzando gli scambi commerciali, ha favorito il recentissimo ingresso della canadese Labatt's nella

*cervezeria* messicana Femsa (con una quota del 22% ), oggi nelle mani di Interbrew.

Grazie a questa acquisizione Interbrew realizza una produzione totale di 36,8 milioni di ettolitri: 17,6 milioni Interbrew, 14,1 milioni Labatt e 5,1 milioni Femsa Cerveza. Dalla fusione con Stella Artois nel 1987, Interbrew ha raggiunto in meno di dieci anni il quarto posto nella classifica dei produttori mondiali di birra. Interbrew è presente in 80 paesi e può dirsi il più grande rappresentante mondiale di birre speciali.

I dati del settore, a livello mondiale, indicano che negli ultimi due anni vi sono state 30 partnership tra produttori locali e investitori stranieri. Si pensi che la A-B, che nel 1992 ha acquistato azioni per il valore del 5% nella Tzingao, azienda leader cinese, ha anche iniziato ad organizzare un proprio sistema distributivo in Cina, e la Miller ha recentemente investito 100 m di dollari con altri partner nella Beijing's Five Star Brewery, seconda azienda cinese per quota di mercato detenuta.

Nel 1993 Miller ha effettuato una partnership con Molson Breweries, che è leader in Canada dove detiene più del 50% del mercato, e ha acquisito la proprietà della Molson Breweries degli U.S. insieme ai diritti di marketing e di distribuzione per i marchi Molson e Foster's negli U.S.

Miller oggi dal 1989 produce e commercializza su licenza la Lowenbrau, che prima della negoziazione del relativo accordo, importava e distribuiva negli U.S per conto della omonima casa bavarese.

La Miller commercializza e distribuisce anche la linea completa della Molson e della Foster negli Stati Uniti; essa possiede il 20% della Molson che a sua volta importa alcuni marchi da altri paesi come la Nuova Zelanda (la Steinlager), l'Australia (Sheaf Stout) il Regno Unito (Foster e Courage), la Francia (Kronembourg), il Giappone (Asahi) ed altri. In Messico, mercato grande e in crescita, la Miller ha una partecipazione di minoranza nella leader Femsa, attraverso la quale colloca i propri prodotti sul mercato messicano; nel Regno Unito, così come in Cina, in Asia a Taiwan, ad Hong Kong, nei paesi caraibici,

nell'America del Centro e del Sud, in Brasile, in Europa (CSI, paesi dell'Est...), ed Egitto solo per citarne alcuni, sono stati fatti accordi con partner locali che producono e distribuiscono su licenza.

Il trattato NAFTA ha favorito, inoltre, l'acquisto da parte dell'Anheuser Busch, del 17% del gruppo messicano Modelo; l'acquisto della birreria polacca Zywiec, da parte dell'Heineken che ha anche rafforzato la sua collaborazione con l'Asian Pacific Breweries di Singapore che produce la birra Tiger, dotandosi, così, di un saldo punto di riferimento nel Sud-Est asiatico. Inoltre Heineken ha acquistato il controllo della Dominion Breweries in Nuova Zelanda ed una partecipazione nella Fujian Brewery in Cina.

## 2.2 STRATEGIA COMPETITIVA

### 2.2.1 ANALISI DELL'ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

			Assoluta mancanza di attrattività	Scarsa attrattività	Neutrale	Attrattività media	Attrattività elevata
BARRIERE ALL'ENTRATA	Econ. di scala	Alte		•			
	Differenz. prodotti	Medio-alta	○	•			
	Disponibilità prod. sostitut.	Rilevante		○ •			
	Integrazione a monte	Medio-alta		○ •			
	Integrazione a valle	Medio-alta		○	•		
	Costi di riconvers.	Alti	•	○	•		
	Accesso ai canali distributivi	Difficoltoso	○	•			
	Fabbisogno capit. Accesso tecnol. più avanzata	Elevati	○			•	
	Interrel. strateg.	Agevole	•				
	Effetto esperienza	Importanti	○	•			
BARRIERE ALL'USCITA	Fedeltà di marca	Rilevante		•			
	Costi di trasporto	Bassa		•			
	Carico fiscale	Elevati	•	○	○		
		Alto		•			
				•			
				•			
				•			
				•			
				•			
				•			
RIVALITA' TRA I CONCORRENTI	Specializ. invest.	Alta		•			
	Vincoli soc. e gov.	Bassi		•	•		
	N° concorrenti	Medio	○	•			
	Costi fissi	Notevoli	○	•			
	Differenz. caratter. prodotto	Alta		•			
	Aumenti capacità produttiva	Sostenuti		○ •			
	Diversità concurr.	Rilevante		•		• ○	
	Posta strategica in gioco	Alta	○	•			
				•			
				•			
POTERE CONTRATT. DEGLI ACQUIRENTI (DISTR.)	Margine di guadagno dei distributori	Elevato		• ○			
	Minaccia di integr. a monte da parte degli stessi	Trascurabile				•	
	Minaccia di integrazione a valle	Bassa			•		
	Contributo alla qualità o al servizio	Crescente				•	○

- simbolo riferito a stime di valori presenti
- simbolo riferito a previsioni di valori futuri

Dall'analisi svolta, in cui si sono prese in considerazione le imprese a carattere internazionale, il settore risulterebbe essere poco attrattivo per un potenziale nuovo entrante.

Le valutazioni sono suscettibili di variazione a seconda che si consideri un'azienda che voglia entrare nel settore con una forza finanziaria più o meno consistente, che stia diversificando la propria attività, oppure che ne stia ponendo in essere una ex novo, che abbia un grado di propensione al rischio alto o meno, ecc.

Si tiene a precisare che tale analisi si è rivelata un utilissimo strumento per riflettere sulle caratteristiche del settore; non si è potuto prescindere, nell'attribuire dei valori sintetici alle diverse variabili, da considerazioni soggettive, seppur non arbitrarie, in quanto fondate su dati e informazioni ben precise.

La strategia di molte delle multinazionali menzionate è di diversificare la produzione tra i settori, di creare un mercato internazionale per i loro marchi, introdurre nuovi prodotti (birre senza alcool e leggere) ed acquisire le aziende agricole per conseguire la proprietà delle materie prime e realizzare, così, un maggior controllo ed una maggior qualità finale.

### **2.2.2. MARKETING MIX**

#### **Distribuzione**

Se assumono sempre più importanza le politiche di segmentazione del mercato, di differenziazione del prodotto e di innovazione nonché le politiche di marketing, la scarsa fedeltà di marca, in un settore come quello della birra, impone una forte attenzione ai problemi distributivi. La gestione complessiva della logistica di impresa emerge come area critica e quindi si ricerca l'equilibrio tra il raggiungimento della dimensione minima ottimale (economie di scala) e la corretta gestione delle problematiche distributive

All'interno del settore della birra i canali distributivi principali sono rappresentati da:

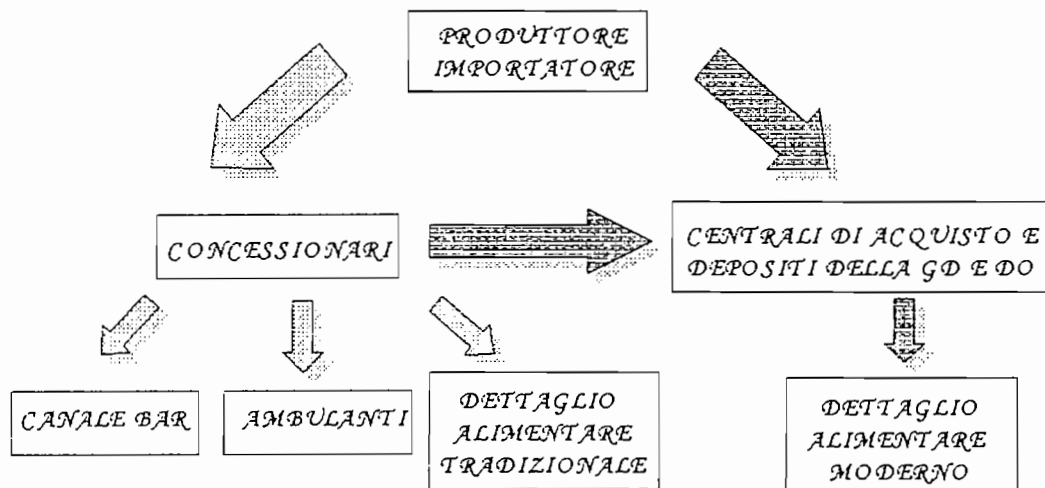
- canale alimentare (asporto)

- dettaglio: grande distribuzione  
distribuzione organizzata  
dettaglio tradizionale  
ambulanti

- canale tradizionale (mescita).

Ultimamente si assiste ad una crescita generalizzata della distribuzione moderna: grande distribuzione e distribuzione organizzata nel commercio alimentare al dettaglio.

Una fotografia della situazione italiana, in particolare, può essere rappresentata dallo schema seguente:



In Italia, dove il canale indiretto dei concessionari, a differenza dei principali mercati europei, statunitense e giapponese, ha sempre assunto un ruolo dominante, si sta evidenziando una forte tendenza al calo. Sempre in Italia sta emergendo con particolare evidenza la crescita del mercato delle birre veicolate sui canali discoteca e pub. Le birre posizionate in tali canali si caratterizzano per un packaging curato con etichette che puntano a conferire alla birra una immagine non tradizionale.

Negli anni passati i rigidi accordi di contingentamento tra i produttori, che regolavano quantità prodotte e zone di influenza, e i distributori, hanno per lungo tempo condotto le aziende a concentrarsi troppo sul prodotto, ignorando l'evoluzione tipologica dei consumi e della distribuzione. Oggi si sta assistendo ad un allentamento di questo legame di quasi "esclusività" tra produttore e distributore; i margini di distribuzione sono elevati e in tendenziale crescita; in Italia rappresentano il 60% circa del prezzo finale, anche se sono inferiori nei canali della distribuzione moderna e per le birre normali. Ciò è dovuto al forte potere contrattuale di cui i distributori godono. Il distributore, a differenza che nel passato è il vero cliente del produttore.

contrattuale di cui i distributori godono. Il distributore, a differenza che nel passato è il vero cliente del produttore.

Nel quadro tracciato, in cui si inseriscono a pieno titolo le grandi aziende, protagoniste, attraverso i fenomeni delle acquisizioni, delle fusioni ed altre forme di partnership, tese al consolidamento sul mercato della propria presenza, trovano collocazione anche le aziende di più piccole dimensioni e gli artigiani birrai, sono per lo più trasportati dal loro amore per la birra di qualità e dalla loro passione di lavorare in un business indipendente. Sono guidati da uno spirito imprenditoriale fondato sull'istinto più che sulla conoscenza delle "grandi regole del gioco", e dall'entusiasmo di fare profitti data la domanda in crescita per i loro prodotti. Nella maggior parte dei casi essi non hanno le economie di scala sufficienti per distribuire da soli i propri prodotti, devono fare affidamento sui canali distributivi esistenti. Sfortunatamente le alternative a loro disposizione sono molto limitate, e il network distributivo preminente per questa industria non è ben attrezzato per sostenere le loro esigenze adattandosi meglio ad un'industria matura che non presenta una crescita sostenuta e che sperimenta sempre più una guerra fondata sui prezzi piuttosto che sulla qualità.

I produttori di piccole dimensioni e i fornitori di prodotti di nicchia, soprattutto tedeschi, belgi, nord-europei e americani, pur collocando i loro prodotti sui mercati locali, dove accentrano inevitabilmente anche impianti produttivi, riescono a esportare in tutto il mondo data la possibilità di coprire gli elevati costi di trasporto attraverso i prezzi alti che riescono a praticare sui mercati di sbocco. Non hanno bisogno di ricorrere ad investimenti in pubblicità, poiché i loro prodotti sono venduti nei canali in cui il consumatore non è attratto tanto dall'immagine di marca, quanto dalla curiosità di provare un prodotto di qualità di gusto diverso. Tali prodotti per ora resistono alla concorrenza di prodotti alternativi fabbricati da grandi aziende in fase di espansione; ma riusciranno a sostenere la sfida competitiva che si prospetta all'orizzonte?



Dati i più brevi cicli di vita dei prodotti, le introduzioni sempre più frequenti di nuovi prodotti, la presenza sempre maggiore dei prodotti di nicchia, la necessità di porre un'enfasi crescente sul "brand management", è richiesta sempre più una abilità nel prendere decisioni di investimento e disinvestimento relativamente ai prodotti. Dal momento che sui mercati locali molti sono i prodotti che si rendono disponibili ai distributori (dall'interno e dall'esterno), la sfida dei produttori artigianali consiste nel convincere il distributore del valore aggiunto dell'investimento nel suo marchio rispetto alle alternative disponibili. Gli artigiani che desiderino accrescere i loro volumi di vendita attraverso la distribuzione dovrebbero focalizzarsi, dunque, ad aggiungere valore per il grossista creando, ad esempio, partnership mutuamente vantaggiose. Il produttore deve sviluppare una conoscenza del mercato e una comprensione del portafoglio del distributore, che gli possano far capire come i suoi prodotti possano a quest'ultimo essere resi complementari perché il distributore possa trarre il massimo guadagno possibile in rapporto ai rischi cui si espone. Molti distributori, nella realtà dei fatti, lamentano che i rappresentanti di produttori di birre speciali non hanno una conoscenza specifica del mercato e dei dettaglianti. Essi spesso formulano aspettative non realistiche sulla penetrazione dei loro prodotti sul mercato e sui volumi di vendite. I produttori dovrebbero spendere più tempo a:

- conoscere il mercato dei distributori;
- conoscere il mercato di sbocco di questi ultimi, ovvero i dettaglianti;
- assistere i distributori nel perseguimento di obiettivi realistici di medio-lungo termine. Il rappresentante del produttore di birre speciali dovrebbe educare le forze di vendita dei distributori su quali siano i modi per massimizzare i ritorni sui prodotti di nicchia sia del distributore che del dettagliante anche fornendo soluzioni a problemi quali l'ottimizzazione degli spazi disponibili sugli scaffali.

Per quanto riguarda le strategie adottate dalle due diverse macro tipologie di aziende produttrici bisogna fare delle necessarie precisazioni. I prodotti in questione sono venduti attraverso una combinazione di strategie di *pull* e di *push*. Le vendite delle birre delle più importanti marche, sia normali che premium che speciali, risultano principalmente dal “pull” creato dalle campagne pubblicitarie e promozionali nazionali e internazionali. In altre parole, la domanda è creata a livello del consumatore attraverso gli sforzi diretti di marketing da parte dei fornitori. Tale tipo di domanda vede il prodotto seguire i classici canali produttore-distributore-dettagliante.

La relativa mancanza di differenze sostanziali tra i maggiori marchi è solo un indicatore dell'importanza del marketing nell'industria della birra. I consumatori effettuano i loro acquisti principalmente sulla base della immagine che si è data al prodotto attraverso le spese pubblicitarie e promozionali sui media.

I produttori “artigianali”, che fanno prodotti di nicchia, dal canto loro, sono dipendenti necessariamente dalle strategie di “push”, dal momento che gli ingenti investimenti in pubblicità e promozione vanno al di là delle possibilità finanziarie di molti di loro. Le vendite dipendono, dunque, più dalle effettive caratteristiche del prodotto che da ciò che, talvolta fittizio, gli si è costruito attorno. Un marketing localizzato, finalizzato ad “educare” i distributori, i dettaglianti e i consumatori circa le caratteristiche del prodotto e gli elementi di differenziazione con altri, è ritenuto oggi più importante ed efficace che mai se si vuole sopravvivere sul mercato. I prodotti sono spinti attraverso la catena dell'offerta dal produttore artigianale, il quale deve guardare al dettagliante come al suo vero cliente molto più di quanto non faccia il grossista.

Un aspetto che merita rilievo è dato dalle azioni di marketing che stanno avviando in alcuni paesi, più che in altri, i distributori. Una tendenza in atto in Usa e in Giappone, a differenza di quanto avviene in Italia e in altri paesi europei, è quella che i distributori stanno cominciando a fare ricorso ad esperti di marketing locali che essi stessi ingaggiano, piuttosto che far affidamento, come in passato, sui loro

fornitori per ciò che concerne l'analisi del mercato ed il suo sviluppo. Il ricorso crescente in questa industria alla "price promotion" come strategia di vendita ha ulteriormente limitato lo sviluppo della forza di vendita del distributore costituita fondamentalmente da persone che prendono gli ordini e si occupano di evaderli.

Negli Usa ciò sta cambiando, nel senso che molte grandi aziende che si stanno integrando verticalmente stanno riconoscendo la necessità di dedicare maggiore attenzione ai mercati locali incoraggiando e sostenendo i distributori nello sviluppare le loro competenze di marketing e di vendita.

La Anheuser-Busch, la Miller e la Heineken in particolare stanno destinando notevoli risorse nell'addestrare le forze di vendita sulle tecniche di vendita cosiddette ad "alto impatto" e sulle strategie di promozione del marchio. Nei casi in cui i distributori non fanno capo ai produttori, i servizi complementari offerti dai primi accanto al prodotto rappresentano investimenti che devono essere giustificati da un valore aggiunto fornito dal produttore e dai suoi prodotti.

La notizia non proprio positiva è che tale cambiamento potrebbe non soddisfare i produttori artigianali. I distributori sono stati a lungo abituati a portare avanti il proprio business in un certo modo e a trarre buoni margini di profitto da una gamma relativamente limitata di prodotti. La gestione di un portafoglio più ampio di prodotti, in controtendenza rispetto al passato, è una sfida nuova per molti distributori e necessita tempo e risorse per adeguare al cambiamento la propria mentalità e la propria architettura organizzativa.

I distributori della Miller ed i loro impiegati hanno il compito di preservare gli standard di qualità del prodotto inalterati sia presso i distributori che presso i dettaglianti.

### **Promozione**

L'obiettivo dei produttori di birra dovrebbe essere soprattutto quello di informare con precisione i consumatori potenziali sulle caratteristiche di questa bevanda.

### **3. PROSPETTIVE AMBIENTALI E TENDENZE COMPETITIVE**

#### **3.1 ANALISI DELLE MINACCE / OPPORTUNITA'**

Per quanto riguarda la domanda, la minaccia più rilevante proviene essenzialmente dall'insieme dei prodotti sostitutivi quali:

- acque minerali
- bevande analcoliche
- vino

La concorrenza è una minaccia nel senso che il perdurare di un consumo in fase di maturità a fronte di alcune espansioni di capacità produttiva fatta negli ultimi anni potrebbe portare ad un battaglia sul prezzo a detrimento della redditività del settore.

Infine la più grande minaccia è costituita dalla legislazione sulla pubblicità dei prodotti alcolici che potrebbe gravemente inficiare le politiche di differenziazione delle diverse aziende.

Le opportunità sono, invece, rappresentate essenzialmente dall'espansione della domanda nei mercati emergenti quali Asia (Cina innanzitutto) e Australia.

#### **3.2 TENDENZE DI MERCATO E COMPETITIVE**

Ribadiamo che le imprese di più grandi dimensioni si stanno espandendo all'estero a ritmo serrato con nuovi investimenti, specialmente nei paesi in via di sviluppo e attraverso accordi produttivi con aziende locali o acquisizioni..

I grandi produttori investono normalmente ingenti capitali nella pubblicità e nel marketing; i più piccoli, non hanno sempre la forza finanziaria adeguata.

I temi, attraverso i quali si fanno le campagne pubblicitarie e promozionali sono tese ad evidenziare gli elementi di forza del prodotto, quali, anzitutto, il gusto e la personalità della birra, l'inadeguatezza ad essere sostituita da prodotti simili; la gradazione alcolica ed infine, il contenuto calorico.

Grazie a tali campagne la birra è diventata un prodotto familiare anche in paesi in cui la cultura non era molto diffusa; in Italia, ad esempio, ormai il suo consumo avviene nelle più diverse occasioni giacché è diffusa la convinzione che "si può avere voglia di birra anche senza avere sete".

Si mira, quindi, ad ampliare le occasioni e il periodo di consumo, favorendo l'allargamento al di là delle punte stagionali e facendo percepire la birra come una bevanda che può essere bevuta durante i pasti oppure da sola, magari davanti ad un bel film, in tranquillità.

Fino a poco tempo fa l'immagine della birra nell'ambiente sportivo appariva piuttosto sfocata, oggi, invece, è provato a livello scientifico, che la birra può essere considerata una buona integrazione alimentare per ogni individuo e dunque anche per chi fa sport, disponendo di un elevato contenuto di sali minerali.

Attraverso campagne pubblicitarie in cui sia le case produttrici che i distributori invitano a bere responsabilmente e con moderazione, esse riescono anche a conquistare una grossa fetta del favore popolare. Accanto a queste campagne l'impegno delle aziende viene profuso anche attraverso programmi tesi alla prevenzione e alla riabilitazione degli alcolisti, sia nelle comunità che li ospitano, che nei campus universitari attraverso brochure e programmi educativi. Tale impegno si sta diffondendo anche in altre realtà nazionali.

L'80% del business mondiale della birra è al di fuori degli U.S. e la partecipazione all'espansione globale è considerata una opportunità prioritaria per le principali multinazionali statunitensi.

La Miller vende in più di 80 paesi e i suoi marchi sono sia esportati dagli stabilimenti statunitensi, sia prodotti su licenza o mediante altri accordi da imprese locali. Nell'America del Nord, che ha rappresentato negli anni più recenti il più grande mercato del mondo, la Miller è presente sui mercati canadese e messicano. Tale azienda con la Anheuser-Busch, produttrice americana della Budweiser, si sono consolidate grazie alle loro birre Pils<sup>1</sup>.

La Anheuser-Busch è il più grande produttore di birra al mondo con la sua quota globale del 9%. Ha conservato la leadership negli USA per oltre 50 anni, con una quota di mercato del 45%. E' presente in 22 paesi europei tra cui l'Italia, dove ha concluso un accordo con Peroni per l'importazione, imbottigliamento e distribuzione sul territorio nazionale della Bud.

Competitivamente la Anheuser-Busch punta alla differenziazione dell'offerta con le birre Bud Ice, Bud Light, Bud Ice Light.

La Lowenbrau, che è stata insignita di importanti riconoscimenti al di fuori del suo paese d'origine (e per prima in America dove si tiene ogni anno il Grande Festival della birra) come birra di elevata qualità, il che suffraga la convinzione generalizzata della superiorità qualitativa delle birre dei paesi europei che ne hanno per primi scoperto il valore, e ne curano la produzione attraverso sofisticazioni che via via apportano al processo tecnologico, è oggi prodotta su licenza in moltissimi paesi del mondo, a partire dal Canada, Gran Bretagna, Svezia e Giappone.

Anche la belga Interbrew si è rivolta al mercato canadese e statunitense, dove però, deve confrontarsi con la forte concorrenza ivi presente. Nel 1994, le esportazioni

---

<sup>1</sup> Le birre dette pils devono tale denominazione al nome della città di Pilsen, in Boemia, dove fu, per la prima volta, prodotta dalla Birreria municipale nel 1842. Luppimento sostenuto, fermentazione fredda e lenta, lunga maturazione. E' una birra chiara, dorata, con intenso sapore di luppolo e conseguente retrogusto amarognolo. Raffinata e con aroma inconfondibile, include gran parte delle premium e superpremium (Pilsen Urquell, Budweiser, Beck's bier, Nastro Azzurro, Carlsberg, Tuborg, Heineken).

verso gli Stati Uniti hanno raggiunto i 15.026 Hl, mentre in Canada solo i 3.484 Hl. Tali volumi sono ancora talmente limitati che si può solo intravedere un sostanziale incremento nei prossimi anni.

Le esportazioni e le joint-ventures che le molte grandi aziende all'interno dei tre blocchi regionali, UE, NAFTA e EST asiatico dei paesi sviluppati, stanno compiendo nei paesi industrializzati, fanno parte di una strategia difensiva. Ma le esportazioni, le varie forme di accordi e l'incentivazione allo sviluppo nei paesi meno sviluppati, in cui la maggiore crescita avrà luogo nel prossimo futuro, sono senz'altro la mossa vincente per sostenere la sfida competitiva che si sta svolgendo.

### *PREVISIONI*

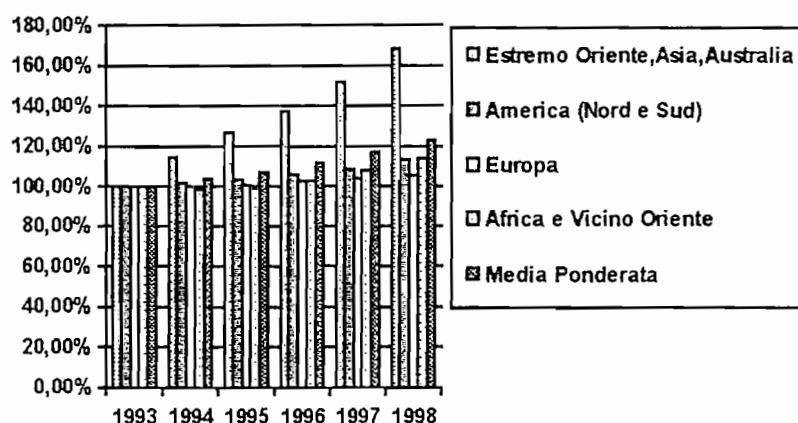
Da fonti come la ERC forecast, si evince che, dal 1993 al 1998, ci sarà un incremento del consumo mondiale di birra del 23 %.

La crescita più rapida si registrerà in Estremo Oriente, in Asia ed in Australia (68 % per il 1998); la Cina partecipa per una grossa parte a questa evoluzione.

### **Evoluzione del Consumo di Birra (1993-1998)**

Index, 1993 = 100,0

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Estremo Orien., Asia, Australia	100,0	114,5	126,3	137,3	151,7	168,4
America (Nord e Sud)	100,0	101,7	102,9	105,8	108,3	112,8
Europa	100,0	99,6	100,2	102,1	103,8	105,2
Africa e Vicino Oriente	100,0	98,1	98,8	102,2	107,4	113,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>103,8</b>	<b>107,1</b>	<b>111,7</b>	<b>116,8</b>	<b>123,1</b>



### 3.2.1 TENDENZE A BREVE TERMINE

Qual è dunque il futuro della industria della birra? Esso sarà certamente influenzato da ciò che sarà o non sarà fatto, sia a livello individuale che di paese. Il mondo diviene sempre più piccolo a causa delle moderne comunicazioni e dei trasporti. Le differenze economiche regionali tendono a diminuire. Molte delle regioni più povere stanno colmando più o meno rapidamente i loro gap; (in nessun altra parte tale processo è più evidente che in Australia). Al crescere delle loro entrate si assisterà ad una crescita sempre più sostenuta dei loro mercati locali. Non c'è da meravigliarsi che le principali multinazionali nel settore della birra stanno focalizzando la loro attenzione sulla Cina.

Quali previsioni si possono verosimilmente trarre da quanto detto finora per il prossimo secolo? Le stime della popolazione variano, ma una stima media è quella di 9,1 miliardi per il 2050. La popolazione mondiale si prevede si stabilizzerà per la fine del XXI secolo, per cui si prospetta una più alta percentuale della popolazione al di sopra dell'età legale per il 2050. Se le politiche aziendali di incentivazione dei consumi avranno successo nell'estendere a livello globale la cultura della birra, si può prevedere un consumo medio pro capite annuo tra gli 80 e i 100 litri. Con un



tasso di gradimento verso il prodotto del 50% della popolazione adulta , si può prevedere nel 2050 una produzione mondiale di birra di oltre 7.500 milioni di ettolitri contro i circa 1.200 del 1993. In corrispondenza di un tasso stabile di crescita della popolazione ciò significherebbe un incremento della produzione mondiale ad un tasso del 3.32% annuo. Grandissima parte della crescita sarà naturalmente nei paesi oggi in via di sviluppo. Per sopravvivere nel futuro sarà importante, quindi, comprendere in quale direzione il proprio mercato si avvia in modo da sviluppare una strategia tesa ad individuare o meglio a creare una “nicchia” in cui poter inserirsi e gestire piuttosto che farsi guidare dalle tendenze evolutive in atto.

Si prevede una spumeggiante invasione dei mercati mondiali tramite le acquisizioni. Inoltre, per il prossimo futuro, si prevede, oltre la crescita dei consumi e della produzione mondiale, una concorrenza sempre più spietata dei soft drink, delle bevande gassate e dell'acqua minerale per la tendenza salutistica in atto già da qualche anno; un aumento cospicuo di consumatrici; la ricerca di tecnologie sempre più sofisticate per perseguire un grado maggiore di ottimizzazione di ciascuna fase di lavorazione

Infine, poiché il mercato statunitense sta assistendo ad una rapida crescita dei brewpub, qualcuno prevede l'invasione da parte di queste strutture produttive, ma queste, almeno per adesso, non sembrano lasciar temere la possibilità di costituire un largo segmento di mercato, nel prossimo futuro. Attualmente, infatti, negli U.S. contano solo lo 0,2% del volume totale delle vendite. La saturazione del mercato sarà probabilmente intorno all'1% del mercato.

La strategia di molte multinazionali , nel settore della birra, continuerà ad essere la diversificazione della produzione e la creazione di un mercato internazionale per i loro marchi. E si opereranno molte acquisizioni delle aziende agricole esistenti, da parte delle grandi aziende, per conseguire la proprietà delle materie prime e realizzare, così, un maggior controllo ed una maggior qualità finale.

Queste sono le tendenze che gli esperti del settore oggi intravedono e che il nostro stesso lavoro ha mirato ad evidenziare. Resta solo attendere per vedere se si realizzerà quanto su indicato. Certo è legittimo prospettare una situazione in cui la spinta verso la globalizzazione sarà così forte che le grandi aziende multinazionali oggi esistenti spingeranno fuori dal mercato quei produttori che non sono consapevoli di stare a competere su scala globale e che quindi non saranno in grado di sostenere la sfida competitiva che si sta già da oggi profilando all'orizzonte. Le aziende più a rischio sono evidentemente quelle che non saranno abbastanza forti, finanziariamente e per quota di mercato continentale e mondiale che deterranno, da sostenere tale sfida oppure, tanto meno, saranno adeguatamente flessibili e sufficientemente orientate al marketing e al cliente da collocarsi all'interno di nicchie ben precise di mercato, in cui saranno pronte ad incontrare nel momento in cui si esprimono i gusti e le preferenze dei loro consumatori.

## UN CASO PARTICOLARE: IL MERCATO ITALIANO

Il mercato italiano della birra si caratterizza per il fatto che, non avendo tradizioni birrarie, ha un vissuto simile a quello delle bevande analcoliche e soffre, nel campo delle bevande alcoliche della concorrenza del suo principale competitor, il vino. La sua funzione d'uso primaria, dissetare, ha reso il consumo di tale prodotto, visto come bibita estiva, altamente stagionale.

Nel 1993 si è avuta una flessione dei consumi di birra:

-2,9 % in volume;

-0,1 % in valore.

Tale flessione è da attribuire alla decisa caduta dei marchi nazionali, in misura del 5,5% rispetto all'anno precedente.

Si registra un aumento dei consumi di birra importata (+2,9 % in volume), in particolare si è avuto un aumento delle importazioni di bottiglie e di lattine (+6,9 %), mentre si riscontra una stabilità circa l'importazione dei fusti (-0,1 %).

In Italia il decreto legislativo n. 109 del 27/1/92 ha introdotto le seguenti classificazioni del prodotto in questione:

- birra analcolica: denominazione riservata al prodotto con grado saccarometrico in volume non inferiore a 3 e non superiore a 8;
- birra leggera o light: denominazione riservata al prodotto con grado saccarometrico in volume non inferiore a 5 e non superiore a 11;
- birra: denominazione riservata al prodotto con grado saccarometrico in volume superiore a 11;
- birra speciale: denominazione riservata al prodotto con grado saccarometrico in volume superiore a 13;
- birra doppio malto: denominazione riservata al prodotto con grado saccarometrico in volume superiore a 15.

La birra Premium, che si presenta con una gradazione saccarometrica di circa 12 gradi, può essere inserita nella categoria “ birra ”.

Considerando i diversi segmenti si rileva:

- drastico ridimensionamento delle “birre doppia malto” (-7,9 %)
- flessione delle birre (-4,0 %)
- crescita delle birre “premium” (+1,9 %)
- crescita delle birre “speciali” (+2,6 %)
- crescita delle birre light ed analcoliche dovuta principalmente al consumo, sempre più intenso, da parte delle donne.

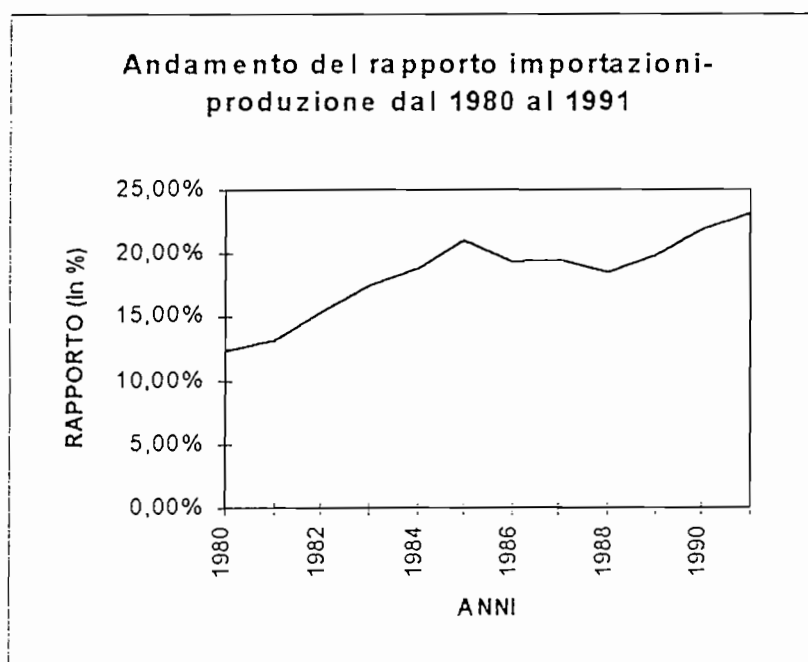
Gli italiani, ultimi in Europa per consumi, balzano, invece, al secondo posto come consumatori di birre premium. Un esempio: i danesi bevono 128 litri all'anno pro capite, ma solo il 4,6% è premium; gli italiani ne bevono 23 litri, ma addirittura il 32,2% è premium. Il caso più eclatante è offerto dalle birre messicane di successo: nei punti vendita una bottiglia di birra normale nazionale costa circa 800 lire, mentre, una bottiglia di Corona, Sol o Dos Equis, di formato equivalente, bisogna pagarla il triplo.

Heineken Italia, per allargare la propria presenza nel mercato delle birre premium e speciali, ha acquistato un'azienda di importazione specializzata, che negli anni scorsi ha contribuito fortemente a lanciare tra i giovani la moda del bere esterofilo.

L'Italia, non è mai stato un paese a vocazione birraria, e non può quindi competere con i produttori “storici” come la Germania, l'Inghilterra, l'Irlanda. Infatti, l'incidenza della birra italiana esportata, sulla produzione nazionale, non ha mai superato l'1%.

Peraltro, si rileva un peso sempre maggiore delle importazioni sul consumo nazionale come si desume dalla seguente tabella:

ANNO	PRODUZIONE in ettolitri	IMPORTAZIONI in ettolitri	RAPPORTO
1980	8.569.097	1.049.861	12,25%
1981	9.021.851	1.188.342	13,17%
1982	10.152.807	1.561.602	15,38%
1983	10.114.752	1.760.653	17,42%
1984	9.142.383	1.717.701	18,79%
1985	11.317.536	2.169.619	21,03%
1986	11.252.955	2.149.874	19,40%
1987	11.121.727	2.162.846	19,45%
1988	11.252.955	2.090.092	18,57%
1989	10.383.045	2.057.889	19,82%
1990	11.066.644	2.420.229	21,87%
1991	10.698.669	2.476.047	23,14%



## I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

La fine degli anni '80 ha rivelato la modificazione dei fattori critici di successo come conseguenza della trasformazione dell'assetto competitivo del settore: da una fase di orientamento alla produzione, le aziende si son trovate a dover fronteggiare una fase di accesa concorrenza basata su leve di marketing.

	%	
PUBBLICITA' /IMMAGINE	35	➡
GAMMA	21	⬆
PREZZO	24	⬆
LOGISTICA PRODUTTIVA E DISTRIBUTIVA	20	⬇

E' cresciuta nel 1993 e nel 1994 la competizione incentrata sul prezzo per birre normali nazionali, che fanno la grande quantità del mercato e vengono consumate come bevanda. Si posizionano in fascia alta di prezzo i marchi di più alta immagine, in genere esteri e prodotti su licenza.

Per quanto riguarda la gamma, occorre distinguere tra produttori ed importatori, in quanto i produttori tendono a trattare un numero di marchi limitato che sostengono con forti investimenti pubblicitari. La gamma viene poi ampliata dalla varietà di formati e confezioni nell'ottica di offrire un servizio addizionale. Al contrario, gli importatori, che servono maggiormente la miscita, dal momento che non investono

in pubblicità, tendono a creare gamme amplissime in termini di marche e di varietà di birre trattate.

In riferimento alla leva di marketing rappresentata dalla pubblicità si deve sottolineare che dopo l'abbandono della campagna collettiva, avvenuto nel 1986, i produttori nazionali si sono impegnati unicamente nel sostegno dei propri marchi. Nel 1990 è ripresa la campagna istituzionale proseguita anche nel 1991, ma nuovamente interrotta nel 1992 a causa degli scarsi risultati. Da allora gli investimenti pubblicitari si sono mantenuti pressoché costanti.

## LA CATENA DEL VALORE

La composizione del prezzo al consumo evidenzia l'elevato peso della distribuzione nel suo complesso:

ACQUISTI MATERIE PRIME	5	<b>Stabili</b>
ACQUISTI MATERIALI DI CONFEZIONAMENTO	6	<b>In crescita</b> soprattutto le bottiglie di vetro
PRODUZIONE	15	<b>In crescita</b>
INVESTIMENTI PUBBLICITARI	3	<b>Stabili</b> (alta importanza del fattore immagine)
INVESTIMENTI PROMOZIONALI	1	<b>In crescita</b> (permettono di comunicare con più efficacia)
COMMERCIALIZZAZIONE E AMMINISTRAZIONE	9	<b>Stabile</b>



MARGINE AZIENDALE	1	<b>In calo</b> per la crescita del potere contrattuale della distribuzione moderna
MARGINE DELLA DISTRIBUZIONE	60	<b>In crescita</b>
CLIENTE FINALE	100	

## LE PERFORMANCES CONCORRENZIALI

Il mercato italiano si presenta molto concentrato, in linea con tendenze mondiali; infatti, l'indice di concentrazione relativo alle prime due imprese è di circa il 55% ed il CR<sub>5</sub> risulta essere il 75.6%.

La produzione di birra italiana si è assestata, negli ultimi anni, attorno agli 11 milioni di ettolitri, comprese le marche estere prodotte su licenza.<sup>1</sup>

Tale produzione nazionale è controllata da sei gruppi che producono in 19 stabilimenti: Heineken Italia (emanazione della casa madre), Peroni (al 25% di proprietà della francese Bsn, oggi gruppo Danone), Moretti (controllata dalla

---

<sup>1</sup> ESPANSIONE FEBBRAIO 1993

canadese Labatt's), Poretti (per il 50% della danese Carlsberg), Forst e Castelberg (queste ultime due, con sedi rispettivamente in Alto Adige e in Puglia, sono le uniche due a capitale ancora interamente italiano).

Il gruppo Peroni si presenta come produttore leader con una quota in volume del 30,5%, in continuo calo rispetto agli anni precedenti se si pensa che nel 1990 la sua quota di mercato era pari al 37,6%. Il calo maggiore si registra nel segmento premium ( Kronenbourg e Nastro Azzurro).

Il gruppo Heineken, con una quota di mercato del 24,5% si riconferma in seconda posizione. La sua quota di mercato, che nel 1991 ha riportato una lieve flessione, si presenta, attualmente, stabile grazie alle recenti acquisizioni delle attività italiane di Interbrew.<sup>2</sup> Consolida inoltre, la propria leadership nel segmento premium dove ha visto crescere la propria quota dal 19,0% al 19,6% (in volume)<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> IL SOLE 24 ORE DEL 18/02/95

<sup>3</sup> DATA BANK 1993

<b>AZIENDA</b>	<b>MARCHI</b>	<b>PRODUZIONE</b> (milioni ettolitri)	<b>FATTURATO</b> (miliardi di lire)	<b>QUOTA DI</b> <b>MERCATO</b>
<b>PERONI</b>	Peroni, Wuhrer, Nastro Azzurro, Kronenbourg, Tourtel	4,6	587	30,5%
<b>HEINEKEN</b>	Heineken, Dreher , McFarland, Buckler	3,7	470	24,5%
<b>MORETTI</b>	Moretti, Labatt's, Sans Souci	1,2	200	8,0%
<b>PORETTI</b>	Splugen, Tuborg, Carlsberg	1,2	196	8,0%
<b>INTERBREW</b>	Stella Artois, Leff e, Wunster	0,7	118	4,6%
<b>FORST</b>	Forst, Kronen, Sixtus	0,6	100	3,9%
<b>CASTELBERG</b>	Castelberg	0,3	35	1,9%

Nella classifica dei produttori italiani figurano, come già evidenziato in precedenza, solo due aziende interamente nazionali: Forst e Castelberg<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> ESPANSIONE, NOVEMBRE 1994.

### **3.1.ANALISI DELLE MINACCE - OPPORTUNITÀ**

Per quanto riguarda la domanda, la minaccia principale proviene essenzialmente dai prodotti sostitutivi ( acque minerali, bevande analcoliche, succhi di frutta ) in seguito all'ondata di consumi orientati alla leggerezza, alla forma fisica ed all'assenza di alcool che ha bloccato l'atteso sviluppo dei consumi di birra.

La crescita della GD e DO, allo stato attuale delle cose può costituire una minaccia, anche se di impatto medio, per la redditività del settore nella misura in cui tende ad appropriarsi di quote crescenti del prezzo finale.

L'attuale processo di espansione, tramite acquisizioni ed investimenti per il rinnovo degli impianti produttivi, potrebbe rappresentare un'ulteriore minaccia accentuando la battaglia sui prezzi a discapito della redditività del settore.

Ulteriori problemi sono rappresentati dalla pesante tassazione all'origine e dal ricarico eccessivo nei locali pubblici, così alto da non avere riscontro in altri paesi europei.

Nel lungo periodo la minaccia più temibile è rappresentata dalla legislazione piuttosto restrittiva sulla pubblicità dei prodotti alcolici.

Non possiamo trascurare che il potere contrattuale dei clienti risulta aumentato ed in crescita per:

- espansione della moderna distribuzione
- introduzione e sviluppo di marchi esclusivi di proprietà delle moderne catene distributive
- aggregazione dei grossisti in gruppi di acquisto.

L'opportunità è rappresentata dalla destagionalizzazione dei consumi di birra che ha reso possibile il passaggio della funzione d'uso da mera bibita dissetante a bevanda consumabile in qualsiasi occasione

Inoltre, l'intensificarsi del fenomeno dei pasti veloci, consumati fuori casa, a cui meglio si accompagnano bevande a moderato contenuto alcolico con

caratteristiche di leggerezza e digeribilità, può essere interpretato come ulteriore opportunità da non sottovalutare.

Infine, l'opportunità rappresentata dalle preferenze che gli italiani mostrano sempre più verso le birre di importazione (cosiddetta esterofilia) potrebbe favorire gli importatori.

La nascita di un nuovo segmento di consumatori quali, donne e teen-ager, sembra promettere un innalzamento delle vendite delle birre a bassa gradazione alcolica e di quelle del tutto analcoliche.

Si riassumono nella tabella che segue tali fattori critici:

<b>MINACCE</b>	<b>OPPORTUNITA'</b>
Domanda crescente dei prodotti sostitutivi	Destagionalizzazione
Eccessivi ricarichi della distribuzione e mescita	Aumentate occasioni di consumo
Legislazione sulla pubblicità dei prodotti alcolici. Elevata tassazione	Nuovi target: donne, teen-agers
Bassa fedeltà alla marca	Esterofilia
alimentazione salutistica	
Crescita della GD e DO	
Capacità produttiva in eccesso	

## BIBLIOGRAFIA

1. A.Gr., "Birra e hardware, business tra tradizione e innovazione", *Il Sole 24-Ore*, 03, 1995.
2. Liv., "Labatt rafforza la Birra Moretti con un aumento di 130 miliardi", *Il Sole 24-Ore*, 02, 1995.
3. "Gusto unico e poco alcool: "Per la birra non serve la sete"", *Dossier News Birra*, 16, 05, 1990, p.64-65.
4. Laus V., "E' prosit l'augurio che risuona più spesso", *BARGiornale* (rubrica: *Locali*), 09, 1991, p.112-113.
5. Laus V., "Ma il boccale è in stallo?", *BARGiornale* (rubrica: *Locali*), 05, 1992, p.76-77.
6. "Interbrew all'attacco con Stella Artois", *Dossier News birra*, 01, 1991, p.41.
7. "Stop alla campagna collettiva: cresce la concorrenza tra le aziende? Sentiamo il parere del leader, Peroni", *BARGiornale*, 07, 1986, p.52-53.
8. Laus V., "I concessionari sono i re del mercato", *BARGiornale* (rubrica: *Beverage*), 02, 1993, p.54.
9. Laus V., "Alla birra occorre un marketing coraggioso", *BARGiornale*, 10, 1987, p.66-67.
10. "Birra, un consumo giovane", *BARGiornale* (rubrica: *Locali*), 11, 1992, p.111.
11. A.Ve. "verso la leggerezza con la Luxus Light", *BARGiornale* (rubrica: *Beverage*), 09, 1992, p.62.
12. Assobirra, "Statistiche 1994".
13. "Institute's "Brewers Alert" Keeps Brewers informed", *The New Brewer*, 09-10, 1995, p.9.
- 14., "A world of opprtunity", *The New Brewer*, 09-10, 1995, p.23-25.
15. Sekman L., "Adding Value to Distribution Networks", *The New Brewer*, 09-10, 1995, p.48-51.

16. "The beer barons raise their glasses to the world", *The Economist*, 13th, 05, 1995, p.69-71.
17. Brugnoli A., "Lo spumeggiante mercato della birra", *Largo Consumo*, n.4, 1989, p.164-177.
18. Quaranta M.T., "Paure e speranze per la birra made in Italy", *Largo Consumo*, n.4, 1991, p.76-87.
19. A cura della Cerveceros de Espana, "Resultados econòmicos Sector Cervezero", *Dossier de Prensa*, 1994.
20. A cura dell'Associazione Latinoamericana dei Produttori di Cerveza, 1994. "Statistiche dell'industria messicana - 1994".
21. McEniff J.M., O'Hagan J.W., Scott Y., "A Survey of Retailers of Alcohol in Irland", by the Drinks industry Group.
22. CBB, "Beer paradise - Belgium", *Le Journal du Brasseur* (magazine trimestriel) - octobre 1995.
- 23., "la degustazione Berebene...birra" *Gambero Rosso*, 09, 1994, p.50-57.
24. A cura di Databank, "Dati e Analisi sulla Birra", 08, 1992.
25. A cura della Asahi Breweries, Ltd. (Jap), "Quality & A Spirit of Challenge", 1995.
26. A cura della Miller (USA), "Facts About Beer, The Brewing Industry & Miller Brewing Company" 1993.
27. "Le classifiche delle prime società italiane", I rapporti annuali del mondo dal '91 al '95
28. CBMC, "The Brewers of Europe". Statistiche dall'89 al '94.

## LISTA DEI NOMINATIVI DELLE AZIENDE CONTATTATE

1. -ABBAYE SCOURMONT - Chimay (Belgio). ☎ 0032 / 60 / 21.21.16; fax 0032 / 60 / 21.40.18).
2. -ANIBE (Dott. Soderini). ☎ 02 / 775.03.20).
3. -AOB:Association Of Brewers (Pres. Charles N. Papazian) - P.O. box 1679 - Boulder, CO 80306 USA. ☎ 001 / 303 / 447.08.16; fax 001 / 303 / 447.28.25).
4. -ASAHI Breweries, Ltd. - 23-1 Azumabashi 1-Chome - Sumida-Ku Tokyo, 130 Japan. ☎ 0081 / 3 / 56.08.51.12; fax 0081 / 3 / 56.08.71.11).
5. -ASS. NAT. de IMPORTADORES Y EXPORT de la REP. MEXICANA - Monterrey no 130 - 06700 Mexico. ☎ 0052 / 5 / 584.95.22; fax 0052 / 5 / 584.53.17).
6. -ASSOBIRRA (Associazione degli Industriali della Birra e del Malto) - Via Savoia, 29 - 00198 Roma. ☎ 06 / 841.34.09; fax 06 / 841.73.83).
7. -BIRRA DREHER S.p.A - Via Maffucci, 10/14 - 20158 Milano. ☎ 02 / 377.51).
8. -BIRRA FORST S.p.A. - Via A. Hofer, 10 - 39100 Bolzano. ☎ 0471 / 97.67.62).
9. -BIRRA PERONI Industriale S.p.A. (Diret. Tecnol. Dott.Zasio e Dott.A. Papa) - Via G.A. Guattani, 6/a - 00161 Roma. ☎ 06 / 85.45.71; fax 06 / 855.03.12).
10. -BRASSEURS DE FRANCE - Bd Malesherbes, 25 - F-75008 Paris. ☎ 33 / 1 / 42.66.29.27; fax 33 / 1 / 42.66.52.79).
11. -BREWERS ASSOCIATION OF JAPAN - 2-8-18, Kiobashi - Tokyo. ☎ 0081 / 3 / 35.61.83.86; fax 0081 / 3 / 35.61.83.80).
12. -BROWERIJ de ORANJEBOON - Breda (Olanda). ☎ 0031 / 76 / 525.24.24; fax 0031 / 76 / 525.24.94).
13. -BRYGGERIFORENINGEN - Frederiksberggade, 11 - DK-1459 Copenhagen k. ☎ 45 / 33 / 12.62.41; fax 45 / 33 / 14.25.13).



- 14.-CARLSBERG BREWERIES - Copenhagen (DK). ☎ 0045 / 33 / 25.50.92;  
fax 0045 / 33 / 27.47.11).
- 15.-CASTELBERG S.p.A. Fax 080 / 874.00.73.
- 16.-CBB (Confederation des Brasseries de Belgique) - Maison des Brasseurs,  
grand'Place, 10 - B-1000 Bruxelles. ☎ 32 / 2 / 511.49.87; fax 32 / 2 /  
511.32.59).
- 17.-CERVECEROS de ESPANA - c/ Almagro, 24, 2 Izda - E-28010 Madrid. ☎  
34 / 1 / 308.67.70; fax 34 / 1 / 308.66.61).
- 18.-DAI-ICHI TRADING CO, Ltd. Toshin Kanda Bldg. - 14, Higashi-Matsushita  
- cho - Cniyoda-Ku Tokyo. ☎ 0081 / 3 / 52,94.36.85; fax 0081 / 3 /  
52.94.47.84).
- 19.-DEUTSCHER BRAUER-BUND e.V. - Annaberger Strasse, 28 - D-53175  
Bonn. Fax 49 / 228 / 959.06.18.
- 20.-FACOLTA' DI AGRARIA presso l'Università di Napoli - FEDERICO II -  
081 / 27.58.26 (cnt.) - 081 / 27.37.39 (biblioteca).
- 21.-FEDERATION OF THE BREWERING AND SOFT DRINKS INDUSTRY -  
Pasilankatu, 2, P.O. Box, 115 - Fin-00241 Helsinki. ☎ 358 / 0 / 14.88.71; fax  
358 / 0 / 14.88.72.01).
- 22.-GRUPO MODELO S.A. de C.V. - Lomas de Chapultepec - 11000 Mexico.  
☎ 0052 / 5 / 282.21.22; fax 0052 / 5 / 280.73.13).
- 23.-GUINNESS Italia S.p.A. - Via Leopardi, 1 - 20123 Milano. ☎ 02 / 87.76.37).
- 24.-INDUSTRIE PORETTI S.p.A. - Via Olona, 103 - 21056 Induno Olona. ☎  
0332 / 20.81.11).
- 25.-INTERBREW S.P.A. - Via Spirano, 26 - 24040 Comun Nuovo (BG). ☎ 035  
/ 59.51.83).
- 26.-ISTITUTO UNIVERSITARIO NAVALE - Via Acton, 38 - 80133 Napoli. ☎  
081 / 547.51.91).
- 27.-KONIG G.M.A. (Diret. Sig. G. Acciaio) - Via Andolfi - Pompei (NA). ☎ 081  
/ 862.18.21).

- 28.-MONDO DELLA BIRRA - Milano. ☎ 02 / 668.28.34; fax 02 / 607.21.85).
- 29.-MORETTI S.p.A. (PR Dott.V. Zavanone) - Via E. Fermi, Z.I. Aussa-Crno -  
33058 San Giorgio di Nogaro (UD). ☎ 0431 / 62.68.11; fax 0431 / 62.68.33).
- 30.-SCHWEIZERISCHER Bierbrauervere - Bahnhofplatz, 9 - CH-8023 Zurich. ☎  
41 / 1 / 221.26.28; fax 41 / 1 / 211.62.06).
- 31.-SPATEN-FRANZISKANER BRAU - Monaco (D). ☎ 0049 / 89 / 512.20;  
fax 0049 / 89 / 512.24.00).
- 32.-WUNSTER S.p.A. - Via Spirano, 26 - 24040 Comun Nuovo (BG). ☎ 035 /  
59.51.83; fax 035 / 59.55.55).

